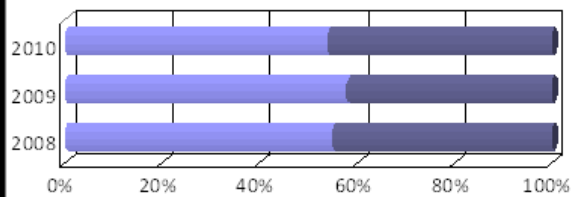


ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА

SWOT-аналіз

	Можливості	Загрози
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильні сторони 1. 2. 3.	Як скористатися можливостями?	За рахунок чого можна знизити загрози?
Слабкі сторони 1. 2. 3.	Що може завадити скористатися можливостями?	Найбільші небезпеки для підприємства



Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Вінницький національний технічний університет

О. О. Адлер

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА

Практикум

Вінниця

BHTY
2012

УДК 658.14(075)
ББК 65.053 (4УКР)29я73
А31

Рекомендовано до друку Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки, молоді і спорту України (протокол № 5 від 19 січня 2012 р.)

Рецензенти:

В. В. Зянько, доктор економічних наук, професор

О. О. Мороз, доктор економічних наук, професор

С. В. Коляденко, доктор економічних наук, професор

Адлер, О. О.

А31 Економічна діагностика : практикум / Адлер О. О. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 91 с.

У практикумі висвітлено типову навчальну програму курсу, короткі теоретичні відомості, методичні рекомендації з проведення аналітичної діагностики діяльності підприємства на основі його фінансово-економічних показників, проведення діагностики певної галузі за різними методами, оцінювання конкурентоспроможності галузі та продукції, проведення діагностики майна та ринкової ціни підприємства, вертикального та горизонтального аналізу балансу підприємства, а також діагностики безпеки підприємства й дослідження соціально-психологічного клімату в колективі.

Практикум призначений для студентів вищих навчальних закладів економічного фахового спрямування.

УДК 658.14(075)
ББК 65.053 (4УКР)29я73

© О. Адлер, 2012

ЗМІСТ

ВСТУП	4
НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ	5
МОДУЛЬ 1 ДІАГНОСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	9
Практичне заняття № 1	
Тема: Предмет, метод, сутність і завдання економічної діагностики.....	9
Практичне заняття № 2	
Тема: Діагностика конкурентного середовища підприємства.....	15
Практичне заняття № 3	
Тема: Діагностика конкурентоспроможності підприємства.....	23
Практичне заняття № 4	
Тема: Діагностика конкурентоспроможності продукції.....	31
МОДУЛЬ 2 ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНЮВАННЯ ЙОГО СТАНУ	42
Практичне заняття № 5	
Тема: Діагностика майна, ринкова ціна підприємства.....	42
Практичне заняття № 6	
Тема: Фінансова діагностика.....	49
Практичне заняття № 7	
Тема: Управлінська діагностика.....	58
Практичне заняття № 8	
Тема: Діагностика економічної безпеки підприємства.....	66
Практичне заняття № 9	
Тема: Діагностика економічної культури підприємства.....	74
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	84
ДОДАТОК Типова фінансова звітність підприємства	86

ВСТУП

Ринкові умови господарювання вимагають якісного оцінювання ефективності функціонування різних економічних суб'єктів. Проте особлива увага приділяється підприємству, яке на сьогоднішній день є основною ланкою народного господарства, що створює конкретні економічні блага, й, відповідно, є першоосною національного багатства нашої держави. Запорукою ефективного функціонування будь-якого підприємства є прийняття правильних управлінських рішень, що можна забезпечити лише за умов комплексного аналітичного оцінювання всіх сфер діяльності підприємства, факторів його мікро- та макросередовища – економічної діагностики.

Економічна діагностика як конкретна галузь науки й навчальна дисципліна базується на аналізі та визначенні реального фінансово-економічного стану підприємства в цілому чи окремих сфер його діяльності. Економічна діагностика є базою для обґрунтування управлінських рішень, на основі яких розробляються рекомендації з удосконалення функціонування підприємства, поліпшення чи стабілізації його фінансового стану.

Базою для розробки цього практикуму є навчальна програма дисципліни «Економічна діагностика», що охоплює всі аспекти аналізу підприємства.

Основною метою практикуму є надання системного характеру виконанню студентами економічних напрямів підготовки практичних робіт з курсу «Економічна діагностика» в процесі набуття необхідного рівня знань. Даний практикум має допомогти студентам опанувати методичні основи здійснення аналізу діяльності підприємства на основі фінансово-економічних показників його діяльності, проведення діагностики певної галузі за різними методами, проведення оцінювання конкурентоспроможності галузі та продукції, проведення діагностики майна та ринкової ціни підприємства, вертикального та горизонтального аналізу балансу підприємства, а також діагностики безпеки підприємства та дослідження соціально-психологічного клімату в колективі.

Практикум містить навчальну програму курсу «Економічна діагностика», короткі теоретичні відомості в рамках відповідних практичних робіт, приклади розв'язування завдань, варіанти практичних задач, а також запитання для обговорення та дискусій й запитання для самоперевірки знань.

Поєднання теоретичного матеріалу та прикладів розв'язування практичних завдань дасть змогу студентові без зайвих зусиль впоратись із запропонованими теоретичними завданнями. Крім того, завдання для дискусій та запитання для самоперевірки знань допоможуть засвоїти теоретичні та практичні аспекти відповідної теми під час обговорення на практичному занятті в аудиторії.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

Мета та завдання курсу

Предметом дисципліни є підприємство в цілому як виробничо-економічна система, її елементи; функціонування окремих підрозділів, виробничі функції, види діяльності та ін.

Мета дисципліни «Економічна діагностика» – формування у студентів теоретичних знань і практичних навиків з визначення об'єктивного стану обраних параметрів у діяльності підприємства щодо відповідності поставленим цілям і завданням, вивчення відхилень від нормального стану об'єкта діагностування, причин цих відхилень, тривалості їх протікання, їх інтерпретація для формування висновків і рекомендацій.

Студент, що освоїв дисципліну «Економічна діагностика», повинен **знати:**

- суть та основний інструментарій економічної діагностики;
- умови формування та методика діагностики конкурентного середовища;
- елементи та підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- складові та методи оцінювання конкурентоспроможності продукції;
- процедури та методи оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства;
- методи управлінського аналізу;
- механізми забезпечення належної економічної безпеки підприємства;
- моделі та принципи економічної культури підприємства.

Студент, що вивчив дисципліну «Економічна діагностика», повинен **вміти:**

- здійснювати аналіз діяльності підприємства на основі фінансово-економічних показників його діяльності;
- проводити діагностику певної галузі за різними методами;
- проводити оцінювання конкурентоспроможності галузі;
- оцінювати конкурентоспроможність продукції;
- проводити діагностику майна та ринкової ціни підприємства;
- проводити вертикальний та горизонтальний аналіз балансу підприємства;
- визначати зону функціонування підприємства, робити висновки щодо тенденцій розвитку галузі;
- досліджувати соціально-психологічний клімат в колективі.

Дисципліна «Економічна діагностика» продовжує попередні основні

курси «Маркетинг», «Промисловий маркетинг», «Аудит», «Бухгалтерський облік», «Операційний менеджмент» та інші.

Зміст дисципліни

Тема 1. Предмет, метод, сутність та завдання економічної діагностики

Економічна діагностика: сутність, класифікація за ознаками. Інструментарій економічної діагностики.

Тема 2. Діагностика конкурентного середовища підприємства

Конкурентне середовище підприємства: умови його формування та чинники впливу. Методика діагностики конкурентного середовища.

Тема 3. Діагностика конкурентоспроможності підприємства

Складові конкурентоспроможності підприємства. SWOT-аналіз підприємства. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Тема 4. Діагностика конкурентоспроможності продукції

Конкурентоспроможність продукції. Інструментарій оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства.

Тема 5. Діагностика майна, ринкова ціна підприємства

Вартість суб'єкта господарювання: концепції природи вартості; предмет, мета й принципи оцінювання. Підготовка інформації, що використовується при оцінюванні вартості підприємства. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. Процедури й методи оцінювання. Коригування вартості.

Тема 6. Фінансова діагностика

Аналіз методик фінансової діагностики. Діагностика ліквідності. Діагностика фінансової стійкості. Діагностика ділової активності. Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства.

Тема 7. Управлінська діагностика

Цілі, принципи й методи управлінського аналізу. Визначення стратегічних ресурсів підприємства і сфер діяльності. Конкурентні переваги підприємства. Існуючі підходи до визначення структури управлінського аналізу.

Тема 8. Діагностика економічної безпеки підприємства

Характеристика економічної безпеки підприємства. Інструментарій оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. Механізми забезпечення належної економічної безпеки підприємства.

Тема 9. Діагностика економічної культури підприємства

Сутність та елементи організаційної культури. Моделі й типи організаційної культури.

Практичні роботи

Практична робота № 1

Предмет, метод, сутність та завдання економічної діагностики

Визначення та аналіз показників ефективності діяльності підприємств на основі даних їх фінансової звітності.

Практична робота № 2

Діагностика конкурентного середовища підприємства

Оцінювання та аналіз конкурентного середовища підприємств різними методами діагностики.

Практична робота № 3

Діагностика конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності підприємства різними методами діагностики.

Практична робота № 4

Діагностика конкурентоспроможності продукції

Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності продукції підприємств різними методами діагностики.

Практична робота № 5

Діагностика майна, ринкова ціна підприємства

Оцінювання майна та ринкової ціни підприємства затратним, дохідним (капіталізації доходу) і ринковими методами.

Практична робота № 6

Фінансова діагностика

Оцінювання та аналіз основних показників фінансової діяльності підприємств.

Практична робота № 7

Управлінська діагностика

Діагностика організаційної структури підприємств.

Практична робота № 8

Діагностика економічної безпеки підприємства

Визначення та аналіз економічної безпеки підприємств за допомогою різних методів діагностики.

Практична робота № 9

Діагностика економічної культури підприємства

Дослідження соціально-психологічного клімату в колективі.

Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів (СРС) полягає в самостійному опрацюванні матеріалу з даної дисципліни з метою розвитку у них творчої активності, набуття навичок навчально-дослідницької роботи, роботи з науково-економічною літературою, а також для систематичного

вивчення курсу. Для самостійного опрацювання студентам запропоновано ряд тем:

Тема № 1. Методика діагностики конкурентного середовища

1.1. Загальна характеристика етапів діагностики конкурентного середовища.

1.2. Діагностика конкурентного середовища за методикою А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда.

1.3. Діагностика конкурентного середовища за методикою М. Портера.

Тема № 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

2.1. Економічна сутність та значення здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства.

2.2. Методика здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.

Тема № 3. SWOT-аналіз підприємства

3.1. Сутність та завдання SWOT-аналізу підприємства.

3.2. Загальна характеристика сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються під час проведення SWOT-аналізу.

3.3. Загальна характеристика сильних і слабких сторін можливостей і загроз підприємства, що використовуються під час проведення SWOT-аналізу.

3.4. Методика проведення SWOT-аналізу підприємства.

Тема № 4. Механізми забезпечення належної економічної безпеки підприємства

4.1. Теоретична сутність економічної безпеки підприємства.

4.2. Взаємозв'язок структурних елементів економічної безпеки підприємства.

4.3. Основні пріоритети і засоби забезпечення економічної безпеки підприємства.

Тема № 5. Моделі й типи організаційної культури

5.1. Модель організаційної культури підприємства.

5.2. Класифікація типів організаційних культур підприємства.

МОДУЛЬ 1
ДІАГНОСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ І
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ
СЕРЕДОВИЩІ

Практичне заняття № 1
Тема: ПРЕДМЕТ, МЕТОД, СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ

Економічна діагностика – це процес розпізнавання й визначення кризових явищ у діяльності підприємства на основі помічених локальних змін, установлених залежностей, а також особливо помітних явищ поточної підприємницької діяльності.

Основними завданнями економічної діагностики є: системне оцінювання результативності господарської діяльності за кілька періодів; виявлення факторів, які позитивно чи негативно вплинули на неї; визначення реальної фінансової стійкості підприємства в цілому чи окремих аспектів його платоспроможності, кредитоспроможності, інвестиційної привабливості тощо.

На основі названих завдань доцільно визначити загальні принципи економічної діагностики:

- інтегрованість у загальну систему аналізу;
- науковий характер досліджень;
- комплексність;
- системність;
- об'єктивність;
- конкретність;
- точність;
- активність;
- своєчасність;
- ефективність.

Економічна діагностика близька до економічного аналізу, але економічний аналіз встановлює кількісне значення параметрів, виявляє відхилення різних параметрів від норми, а економічна діагностика підприємства орієнтована на пізнання економічних протиріч, основну увагу приділяє інтерпретації тих чи інших економічних результатів діяльності підприємства. Процес діагностування, безумовно, містить у собі процедури аналізу.

Загальний порядок проведення діагностичного дослідження складається з наведених нижче етапів.

1. Формулювання мети проведення діагностики, визначення об'єкта діагностики, предмета дослідження.

2. Визначення й обґрунтування системи показників (критеріїв), на основі яких проводиться діагностування.

3. Оцінювання стану підприємства виконання різних за ступенем складності аналітичних процедур.

4. Кількісна й якісна ідентифікація стану об'єкта на основі обраної системи показників (критеріїв).

5. Застосування отриманої інформації у процесі управління.

6. Перевірка результатів впровадження прийнятих рішень.

В економічній діагностиці використовуються такі методи, прийоми та способи.

Для виявлення і визначення проблеми застосовують спостереження, вивчення наданих у розпорядження документів, самодіагностику, фотографію робочого дня, хронометраж.

Широкого застосування набув SWOT-аналіз, який дозволяє виявити й структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості і загрози.

Методи експертних оцінок (Дельфі, круглий стіл, інтерв'ю, експертне опитування, мозковий штурм, метод сценаріїв, метод середньозважених оцінок, ділова гра, японський метод "ринги") застосовують у випадках, коли вирішення поставленого завдання параметричними методами неможливо.

Моніторинг – постійне, систематизоване, детальне, поточне спостереження за фінансово-господарським станом підприємства.

Діаграма Ісікави «Діаграма причин і наслідків», що дозволяє виявити і всебічно оцінити всі можливі причини проблеми.

Діаграму Паретто застосовують, коли потрібно показати відносну важливість всіх проблем або умов з метою вибору відправної точки для вирішення проблем, простежити за результатом чи визначити причини проблеми.

Метод порівнянь (або аналогій) дає можливість охарактеризувати одне явище через інше, дозволяє оцінити роботу підприємства, визначити відхилення від планових показників, установити їхні причини й виявити резерви.

Балансовий метод припускає зіставлення взаємозалежних показників господарської діяльності з метою з'ясування та виміру їх взаємного впливу, а також визначення резервів підвищення ефективності виробництва і виявлення «вузьких місць» у вирішенні окремих питань

Бенчмаркінг – метод, за яким порівнюються характеристики конкретного об'єкта і еталонного.

Економіко-математичні методи, що дозволяють вирішити завдання економічного оцінювання досліджуваного об'єкта на основі теорії ймовірності та математичної статистики, теорії масового обслуговування.

Приклад розв'язування практичного завдання.

1) На основі даних фінансової звітності (табл. 1.1) визначити коефіцієнт покриття за три роки діяльності підприємства, оформити таблицю динаміки та проаналізувати отримані результати.

2) Підготувати аналітичну записку раді директорів інвестиційної компанії про доцільність інвестування з точки зору фінансової стійкості об'єкта інвестування.

Таблиця 1.1 – Дані фінансової звітності діяльності підприємства за 2008-2010 рр.

Показник	Код рядка	2008 р.	2009 р.	2010 р.
Оборотні активи	ф.1, р.260	1732,5	2390,0	2115,0
Поточні зобов'язання	ф.1, р.620	375,0	495,5	313,0

Розв'язування

1) Коефіцієнт покриття показує скільки одиниць оборотних засобів припадає на одиницю поточних зобов'язань. Тобто, чи досить у підприємства коштів, що можуть бути направлені на погашення поточної заборгованості підприємства. На практиці значення цього показника вважають нормальним при наближенні до 2,0 для більшості підприємств, оскільки такий його рівень забезпечує покриття підприємством короткосторокової заборгованості навіть у випадку скорочення поточних активів на 50%.

Згідно з даними, наведеними у таблиці 1.1, коефіцієнт покриття для даного підприємства дорівнює:

2008 р.

$$\text{Коефіцієнт покриття}_{2008} = \frac{\text{ф.1, р.260}}{\text{ф.1, р.620}} = \frac{1732,5}{375,0} = 4,62;$$

2009 р.

$$\text{Коефіцієнт покриття}_{2009} = \frac{\text{ф.1, р.260}}{\text{ф.1, р.620}} = \frac{2390,0}{495,5} = 4,82;$$

2010 р.

$$\text{Коефіцієнт покриття}_{2010} = \frac{\text{ф.1, р.260}}{\text{ф.1, р.620}} = \frac{2115,0}{313,0} = 6,75.$$

Результати отриманих розрахунків зводимо у таблицю 1.2.

Таблиця 1.2 – Коефіцієнт покриття діяльності підприємства за 2008-2010 рр.

Показник	2008 р.	2009 р.	2010 р.	Відхилення 2009 р. від 2008 р.		Відхилення 2010 р. від 2009 р.	
				Абс. знач.	У %	Абс. знач.	У %
Коефіцієнт покриття	4,62	4,82	6,75	+0,2	+4	+1,93	+40,0

2) Аналізуючи отримані результати (рис. 1.1) видно, коефіцієнт покриття в 2009 році порівняно з 2008 роком зріс на 0,2 (4%). В 2010 році також спостерігається позитивне зростання коефіцієнта покриття порівняно із 2009 роком на 1,93 (40%). Отримані дані свідчать про позитивні тенденції у діяльності підприємства.

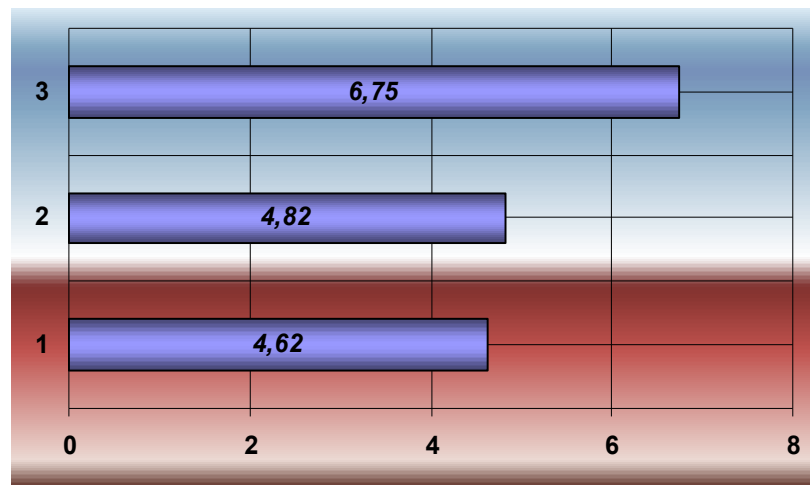


Рисунок 1.1 – Динаміка коефіцієнта покриття діяльності підприємства за 2008-2010 рр.

Крім того, значення даного показника протягом трьох років значно перевищувало нормальне (2,0), а тому можна зробити висновок про доцільність будь-яких фінансових інвестицій, оскільки дане підприємство є досить стійким.

Завдання для розв'язування

Завдання 1

1. На основі даних фінансової звітності визначити коефіцієнти фінансової незалежності та концентрації залученого капіталу за три роки діяльності підприємства, оформити таблицю динаміки та проаналізувати отримані результати.

2. Підготувати аналітичну записку раді директорів інвестиційної компанії про доцільність інвестування, з точки зору фінансової стійкості об'єкта інвестування.

Завдання 2

1. На основі даних фінансової звітності визначити коефіцієнт фінансової залежності та маневреності власного капіталу за три роки діяльності підприємства, оформити таблицю динаміки та проаналізувати отримані результати.

2. Підготувати аналітичну записку раді директорів інвестиційної компанії про доцільність інвестування, з точки зору фінансової стійкості об'єкта інвестування.

Завдання 3

1. На основі даних фінансової звітності визначити коефіцієнт структури залученого капіталу та коефіцієнт інвестування за три роки діяльності підприємства, оформити таблицю динаміки та проаналізувати отримані результати.

2. Підготувати аналітичну записку раді директорів інвестиційної компанії про доцільність інвестування, з точки зору фінансової стійкості об'єкта інвестування.

Завдання 4

1. На основі даних фінансової звітності визначити коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами за три роки діяльності підприємства, оформити таблицю динаміки та проаналізувати отримані результати.

2. Підготувати аналітичну записку раді директорів інвестиційної компанії про доцільність інвестування, з точки зору фінансової стійкості об'єкта інвестування.

Завдання 5

1. На основі даних фінансової звітності за три роки діяльності підприємства визначити коефіцієнт прогнозу банкрутства, оформити таблицю динаміки та проаналізувати отримані результати.

2. Підготувати аналітичну записку раді директорів інвестиційної компанії про доцільність інвестування, з точки зору фінансової стійкості об'єкта інвестування.

Завдання 6

1. На основі даних фінансової звітності за три роки діяльності підприємства визначити коефіцієнт фінансової стійкості, оформити таблицю динаміки та проаналізувати отримані результати.

2. Підготувати аналітичну записку раді директорів інвестиційної компанії про доцільність інвестування, з точки зору фінансової стійкості об'єкта інвестування.

Завдання 7

1. На основі даних фінансової звітності розрахувати основні показники майнового стану підприємства (коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнти оновлення та вибуття).

2. Зробити висновки про ефективність використання майна підприємства.

Завдання 8

1. На основі даних фінансової звітності розрахувати основні показники платоспроможності підприємства (коефіцієнт платоспроможності та коефіцієнт фінансування).

2. Зробити висновки про платоспроможність підприємства.

Завдання 9

1. На основі даних фінансової звітності розрахувати основні показники прибутковості підприємства (коефіцієнт прибутковості акцій, коефіцієнт дивідендного доходу).

2. Зробити висновки про прибутковість підприємства.

Завдання 10

1. На основі даних фінансової звітності розрахувати основні показники ліквідності підприємства (коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності).

2. Зробити висновки про ліквідність підприємства.

Питання для обговорення

1. Економічна діагностика — наука чи практичний інструментарій?
2. Чи здатне (і якою мірою) сучасне підприємство без сторонньої допомоги (консалтингової фірми) проводити економічне діагностування?
3. Як правильно здійснювати вибір методик, способів та інструментів для проведення економічної діагностики?
4. Проаналізувати переваги та недоліки методів експертних оцінювань.

Запитання для самоперевірки знань

1. У чому полягає сутність економічної діагностики? Яким є її функціональне призначення?
2. Що нового внесено у комплекс аналітичних робіт на підприємстві економічною діагностикою?
3. Яким є загальний порядок проведення діагностичного дослідження?
4. Які методи, прийоми та способи використовуються в економічній діагностиці?

Практичне заняття № 2

Тема: ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Група підприємств, які випускають однорідну продукцію та конкурують на одному ринку, складають галузь. Аналіз рушійних сил підприємства полягає у визначенні того, що сприяє розвитку галузі, в якому напрямку він здійснюється, як будуть змінюватися ринкові умови (на рівні техніко-економічних показників, співвідношення попиту та пропозиції, складу покупців, інтенсивності конкурентної боротьби, продукції та способів її виготовлення й іншому).

Конкурентне середовище представлене значною кількістю самостійних (незалежних) підприємств, які прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції (економічний стан), залучаючи покупців пропозицією кращих умов продажу порівняно з конкурентами, формується не тільки під впливом боротьби внутрішньогалузевих конкурентів.

Аналіз конкурентного середовища підприємства повинен встановити, які сили визначають ступінь інтенсивності конкурентної боротьби. До них можна віднести: розміри ринку; темпи зростання ринку та стадії життєвого циклу; потужності; перешкоди для входу на ринок або виходу з нього; ціна; рівень стандартизації товарів; швидкі технологічні зміни; вимоги до розміру необхідних капіталовкладень; вертикальна інтеграція; прибутковість галузі; економія на масштабах виробництва; швидке відновлення асортименту продукції.

Проаналізувати конкурентну структуру ринку дозволяє інформація про розподіл часток ринку між підприємствами. Для цього доцільно використовувати коефіцієнт концентрації ринку та індекс Гіршмана-Герфіндаля, що характеризують перевагу на ринку того чи іншого підприємства.

Коефіцієнт концентрації ринку (CR) являє собою процентне відношення всіх продажів товарів підприємствами з найбільшими частками на ринку до загального обсягу продажів і розраховується за формулою:

$$CR = \sum Q_k / (\sum Q_k + \sum Q_j), \quad (2.1)$$

де Q_k – обсяг продажів k -го великого підприємства;

Q_j – обсяг продажів j -го менш великого підприємства.

Індекс Гіршмана-Герфіндаля (HHI) визначається як сума квадратів часток ринку кожного великого підприємства:

$$HHI = \sum D_k, \quad (2.2)$$

де D_k – частка k -го великого підприємства на ринку.

Індекс Гіршмана-Герфіндаля трактується як найбільш адекватна характеристика інтенсивності конкуренції. Чим вище значення HHI , тим впливовіші найбільші підприємства.

При цьому якщо виявиться, що величина $CR(3)$ перевищує 70%, а величина HHI – 2000, то можна говорити про високий ступінь концентрації ринку і про слабкий розвиток конкурентного середовища.

Якщо $CR(3)$ більше 45, але менше 70%, а HHI менше 2000, то спостерігається помірний ступінь концентрації ринку. Коли ж $CR(3)$ менше 45%, а HHI менше 1000, ринок характеризується слабким ступенем концентрації і його можна характеризувати як нормальний для конкуренції.

Ринок для підтримки нормальної ринкової конкуренції вважається безпечним, коли на ринку розглянутого товару і/або послуги є 10 і більше підприємств; 1 підприємство не займає більше 31% ринку; 2 підприємства не займають більше 44% ринку; 3 підприємства не займають більше 54% ринку, 4 підприємства не займають більше 63% ринку.

Українським законодавством встановлено такі критерії визнання монопольного (домінуючого) стану суб'єкта господарювання: перевищення часток: 1-го суб'єкта господарювання – 35%; 2-х або 3-х суб'єктів – 50%; 4-х або 5-ти суб'єктів – 70%.

Експертна діагностика конкурентного середовища може бути проведена за такою методикою.

Першим етапом вивчення конкурентного середовища є визначення та оцінювання основних характеристик ринку продукту (послуги), на якому працює або планує діяти підприємство.

На другому етапі визначають конкурентні сили, що діють у галузі, та їх вплив на ситуацію в галузі.

На третьому етапі необхідно визначити фактори (або сили), що визначають рівень конкуренції на ринку та ознаки їх прояву, характер змін у структурі конкурентних сил.

На четвертому етапі визначають підприємства з найсильнішими та найслабшими конкурентними позиціями.

На п'ятому етапі доцільно спрогнозувати найбільш імовірні кроки стратегічних конкурентів.

На шостому етапі встановлюють ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі.

На кінцевому етапі приймають остаточне рішення щодо привабливості галузі найближчим часом і в довгостроковій перспективі.

Приклад розв'язування практичного завдання

На основі даних, наведених у таблиці 2.1, здійснити оцінювання конкурентного середовища підприємства за методом бального оцінювання з врахуванням вагомості показників та побудувати профіль галузі.

Таблиця 2.1 – Показники конкурентного середовища підприємства

Показник	Вагомість показника	Фірма А	Фірма Б	Фірма В
		Власна фірма	Бал	Бал
1. Зміна цін на продукцію	0,2	3	2	2
2. Асортимент продукції	0,5	8	6	7
3. Якість продукції	0,2	7	7	6
4. Імідж товару	0,15	7	5	6
5. Стимулювання збуту	0,1	6	4	5
6. Мобільність в задоволенні потреб споживачів	0,05	5	4	4
7. Наявність розгалуженої дистриб'юторської мережі	0,1	6	7	7
8. Ділова репутація	0,05	6	5	6
9. Організаційна ефективність	0,05	5	4	5
10. Виконання індивідуальних замовлень споживачів	0,05	4	4	3

Розв'язування

Метод бального оцінювання з врахуванням вагомості показника полягає у визначенні зведеної оцінки відповідного показника та загальної показників відповідного підприємства. З метою визначення зведеної оцінки відповідного показника перемножимо бальну оцінку показника на відповідний коефіцієнт вагомості. Для визначення загальної оцінки підприємства необхідно додати значення усіх зведених показників. Результати розрахунків подамо у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Зведена оцінка конкурентів

Показник	Вага показника	Фрма А Власна фірма		Фірма Б		Фірма В	
		Бал	Зведена оцінка	Бал	Зведена оцінка	Бал	Зведена оцінка
1. Зміна цін на продукцію	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
2. Асортимент продукції	0,05	8	0,4	6	0,3	9	0,45
3. Якість продукції	0,2	7	1,4	7	1,4	6	1,2
4. Імідж товару	0,05	7	0,35	5	0,25	7	0,35
5. Стимулювання збуту	0,05	6	0,3	4	0,2	5	0,2
6. Мобільність в задоволенні потреб споживачів	0,05	5	0,25	4	0,2	5	0,25
7. Наявність розгалуженої дистриб'юторської мережі	0,2	6	1,2	7	1,4	8	1,6

8. Ділова репутація	0,1	6	0,6	5	0,5	6	0,6
9. Організаційна ефективність	0,05	5	0,25	4	0,2	5	0,25
10. Виконання індивідуальних замовлень споживачів	0,2	4	0,8	4	0,8	5	1,0
Всього:	1	—	5,7	—	5,35	—	6,05

Таким чином, ми виявили потенційного конкурента для фірми А, яким є фірма В. Тому необхідно в майбутньому звертати на цю фірму найбільше уваги і не випускати її з поля зору; проводити аналіз стану на ринку як нашої фірми, так і головного конкурента.

Така стійка позиція конкурента пояснюється відповідністю продукції, на даний момент часу, вимогам споживачів; налагодженням широкої мережі збуту; стабільністю цін на продукцію; правильною організацією управління підрозділами. Фірма Б тільки починає набирати оберти в даній галузі, тому асортимент її продукції обмежений, порівняно з іншими фірмами. Поки що цей конкурент не несе загрози для нашої фірми.

На основі отриманих даних будемо матрицю профілю конкурентів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Матриця профілю конкурентів

Фактори	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Ціна на продукцію			2		1		
2. Асортимент продукції				2		1	
3. Якість продукції			1		2		
4. Імідж товару			2		1		
5. Стимулювання збуту		1		2			
6. Мобільність в задоволенні потреб споживачів			1		2		
7. Наявність розгалуженої дистриб'юторської мережі		1	2				
8. Ділова репутація				2			1
9. Організаційна ефективність		2			1		
10. Виконання індивідуальних замовлень споживачів	1					2	

На матриці профілю конкурентів добре видно переваги та основні недоліки конкурентів. Розбіжності повинні в будь-якому випадку існувати, адже компанії виробляють свої індивідуальні стратегії щодо функціонування на ринку. Так, фірма Б основну увагу звертає на розширення асортименту продукції.

Недоліком є недостатня увага щодо стимулювання збуту через дистриб'юторську мережу та невиконання індивідуальних замовлень споживачів. В свою чергу, фірма В повинна звернути увагу на покращення

якості свого продукту, вчасному задоволенні потреб споживачів та на виконанні індивідуальних замовлень. Недостатньо уваги приділяється організаційній ефективності компанії.

Завдання для розв'язування

Завдання 1

За даними, наведеними у таблиці 2.4, визначити коефіцієнт концентрації ринку для кожного з підприємств та зробити відповідні висновки й подати отримані розрахунки у вигляді, зручному для аналітика.

Таблиця 2.4 – Обсяг продажів підприємства

Підприємство	Обсяг продажів підприємства, тис. грн.
А	290000
Б	345000
В	176000

Завдання 2

Для трьох підприємств розрахувати індекс Гіршмана-Герфіндаля, якщо відомо, що підприємство А займає 45% ринку, підприємство Б – 27%; решта ринку належить підприємству В.

Завдання 3

Методом експертних оцінок відібраний і проранжований перелік факторів зовнішнього середовища підприємства, які найбільшою мірою впливають на перспективи його розвитку – позитивно чи негативно (табл. 2.5). Кожний з цих факторів, згідно з його вагомістю для галузі, може мати оцінку в балах від 1 до 3, а також, згідно з його впливом на підприємство, – від 1 до 3 балів. Обчислити комплексний показник впливу кожного з цих факторів на підприємство з урахуванням його позитивності чи негативності. Показати графічно профіль середовища для всього переліку факторів.

Таблиця 2.5 – Фактори зовнішнього середовища підприємства

Фактори зовнішнього середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Позитивність чи негативність впливу (+,-)
Фінанси, процентна ставка за кредит	3	1	+
Місцеві податки	1	1	+
Конкуренти	2	2	+
Партнери	3	3	-
Місцеві органи влади	3	1	-
Профспілки	2	2	-

Постачальники	1	3	-
Споживачі	2	1	-

Завдання 4

Охарактеризувати фактори, що визначають гостроту конкурентної боротьби, й напрямки їх впливу для фармацевтичного підприємства.

Завдання 5

Проаналізувати еволюцію ринкових структур на прикладі комп'ютерної галузі.

Дати відповіді на запитання:

1. До якої ринкової структури належить ринок комп'ютерної галузі: а) 60-і рр. ХХ ст.; б) 70-і; в) 80-і; г) 90-і; д) нинішньої?
2. Як змінились характеристики продукту галузі? Навести приклади.
3. Як змінювалась структура учасників галузі? Коли взаємозумовленість дій партнерів стала найбільшою?
4. Яким чином змінювалась прибутковість підприємств-учасників галузі та як це впливало на інтенсивність внутрішньогалузевого суперництва і виникнення загрози з боку потенційних учасників?
5. Проаналізувати взаємозв'язок послідовності стадій життєвого циклу галузі і зміни ринкових ситуацій.

Завдання 6

Зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства характеризуються факторами, наведеними в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Фактори, що характеризують внутрішнє і зовнішнє середовища підприємства

Фактор	Імовірність дії фактора	Вплив фактора
1. Підвищення попиту на продукцію	низька	високий
2. Зниження %-ної ставки за кредит	низька	середній
3. Підвищення податків	середня	високий
4. Підвищення рівня цін на продукцію	висока	середній
5. Активізація профспілок з метою підвищення зарплати	висока	легкий удар
6. Поява нових ринків збуту	середня	низький
7. Поява товарів-замінників	низька	критичний стан
8. Диверсифікація, випуск нових видів продукції	низька	високий
9. Підвищення цін на сировину	висока	важкий стан
10. Поява нових технологій у конкурентів	низька	руйнівний стан

Фактори, що характеризують зовнішнє середовища підприємства: технічний досвід у виробництві даної продукції; недостатній розвиток сервісу, нецінових методів конкуренції; неефективна система управління; кваліфікований персонал; великі виробничі запаси; розгорнута мережа збуту; передові технології; повільне оновлення асортименту; низькі витрати; низький асортимент продукції.

Необхідно побудувати матрицю SWOT-аналізу, використовуючи яку дати оцінку різних комбінацій можливостей і загроз конкурентного середовища підприємства у зв'язку з його сильними й слабкими сторонами.

Зробити висновки щодо можливих стратегій.

Завдання 7

За вибором студента провести діагностику певної галузі, використавши методику М. Портера з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

1. Профіль галузі, її загальна характеристика;
2. Оцінювання рушійних сил розвитку галузі;
3. Оцінювання сил конкуренції;
4. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників;
5. Аналіз діяльності найближчих конкурентів;
6. Визначення провідних факторів успіху, їх оцінювання;
7. Перспективи розвитку галузі.

Завдання 8

За даними, наведеними у таблиці 2.7, здійснити оцінювання підприємств-конкурентів за методом суми місць. Зробити відповідні висновки та побудувати профіль галузі.

Таблиця 2.7 – Фактори зовнішнього середовища

Фактор	Власна фірма	Конкуренти	
		Фірма А	Фірма Б
Частка ринку, %	60	30	10
Рентабельність послуг, %	20	20	15
Середньозважена ціна, грн.	110	115	126
Якість послуг	Середня	Висока	Середня
Термін виконання замовлень, дні	10	8	6
Рівень популярності послуг фірми	Високий	Середній	Низький
Витрати на рекламу, тис. грн.	10,8	5,4	1,8

Завдання 9

Охарактеризувати фактори, що визначають гостроту конкурентної боротьби й напрямки їх впливу для гірничого підприємства.

Завдання 10

За даними, наведеними у таблиці 2.8, здійснити оцінювання підприємств-конкурентів за методом бальної оцінки. Зробити відповідні висновки та побудувати профіль галузі.

Таблиця 2.8 – Фактори конкурентного середовища підприємства

Фактор	Власна фірма	Конкуренти	
		Фірма А	Фірма Б
Частка ринку, %	5	2	1
Рентабельність послуг, %	5	5	4
Середньозважена ціна, грн.	5	4	4
Якість послуг	4	5	4
Термін виконання замовлень, дні	2	3	5
Рівень популярності послуг фірми	5	3	2
Витрати на рекламу, тис. грн.	5	2	1

Питання для обговорення

1. Чи можна вважати універсальною методику оцінювання внутрішньогалузевого суперництва за М. Портером?
2. Можливості сучасного вітчизняного підприємства щодо реального використання результатів аналізу галузі для розробки стратегії розвитку.
3. Переваги і недоліки стратегічного позиціонування учасників галузі.
4. Прийнятність концепції життєвого циклу галузі у прогнозуванні її розвитку.

Запитання для самоперевірки знань

1. У чому сутність та цільове призначення діагностики галузевого суперництва?
2. Яка послідовність і зміст основних етапів діагностування?
3. Якими є п'ять сил конкуренції, що діють у будь-якій галузі? Чи є цей перелік вичерпним?
4. Які чинники визначають ступінь інтенсивності суперництва між підприємствами, що функціонують в галузі?
5. Як правильно побудувати карту стратегічних груп та проаналізувати її?

Практичне заняття № 3

Тема: ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентоспроможність – це здатність ефективного функціонування в умовах конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність підприємства (реальна чи потенційна) проектувати, виготовляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, а також цілеспрямовано взаємодіяти з ринковим оточенням.

Дослідження конкурентоспроможності як відносної характеристики базується на теорії конкурентної переваги, розробленій М. Портером. Під конкурентною перевагою розуміється відмінність процесу функціонування і розвитку підприємства порівняно з іншими аналогічними підприємствами, що забезпечує успіх у конкуренції. Конкурентна перевага підприємства визначається тим, наскільки чітко воно може організувати всю систему. Всі конкурентні переваги підрозділяються на дві групи.

1. Переваги нижчого порядку. Вони базуються на вартості чи доступності факторів виробництва, ресурсному забезпеченні. Конкурентні переваги цього класу, як правило, не є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства. За певних умов вони можуть бути легко відтворені конкурентами з відносно невеликими витратами у стислий термін і не гарантують стабільного стану на ринку.

2. Переваги вищого порядку є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства і, як правило, пов'язані зі значними витратами, не можуть бути відтворені за короткий термін. Значення переваг вищого порядку полягає в тому, що вони не тільки дозволяють підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, але й забезпечують можливість збереження на тривалий період часу досягнутих конкурентних позицій.

Найбільш типовими причинами інновацій, що дають конкурентні переваги підприємству, є: нові технології, нові або змінені запити покупців, поява нового сегмента галузі, зміна вартості або наявності компонентів виробництва, зміни у законодавстві або урядовій політиці.

Формування набору конкурентних переваг підприємства повинно узгоджуватися з комплексним підходом, який означає, що мають бути визначені конкурентні переваги, які відображають всі сфери господарської та управлінської діяльності підприємства. По-перше, визначаються фактори, що складають функцію корисності відносно певної групи товарів або послуг. По-друге, формується сукупність усіх можливих факторів корисності конкурентних переваг. По-третє, оцінюється «сила» конкурентних переваг. По-четверте, виконується структурний аналіз сукупності конкурентних переваг з оцінюванням їх уразливості. По-п'яте, формується сукупність конкурентних переваг, які максимізують функцію

корисності. По-шосте, визначаються напрямки інвестицій для посилення конкурентних переваг або створення нових.

Аналіз набору конкурентних переваг передбачає необхідність формування й дослідження всього комплексу потенційних конкурентних переваг, які може використати підприємство, працюючи в цій галузі.

При аналізі конкурентних переваг необхідно враховувати: унікальність конкурентної переваги; ступінь позитивного впливу конкурентної переваги на результати діяльності підприємства; складність імітації конкурентної переваги; довгостроковість або тривалість досягнення іншими підприємствами конкурентних переваг.

Несподівані зміни в зовнішньому середовищі вимагають швидкої та адекватної реакції підприємства для підтримки й посилення своєї конкурентоспроможності. Для цього може бути застосований SWOT-аналіз, який дозволяє виявити й структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози.

Найпростіша форма проведення SWOT-аналізу полягає в заповненні таблиці, що складається з чотирьох квадрантів.

До сильних сторін підприємства можна віднести конкурентні переваги, сильну позицію у специфічних ринкових сегментах, обґрунтований стратегічний набір, концентрацію на швидкозростаючих сегментах ринку, диференціацію товарів, достатні фінансові ресурси і т. д.

До слабких сторін підприємства відносять: відсутність реальних конкурентних переваг, низькі й середні темпи зростання, втрату репутації в споживачів, недостатню увагу до досліджень і розробок, слабку систему розподілу, виробництво з високими витратами, старіння устаткування, недостачу заходів для пом'якшення конкурентного тиску та ін.

Як зовнішні можливості можна виділити розвиток економіки країни, соціально-політичну стабільність, законодавство, входження в нові ринки, розширення виробництва для задоволення зростаючих потреб споживачів, швидке зростання ринку і т. д.

Потенційними зовнішніми загрозами є інфляція, висока імовірність появи нових конкурентів, зростання збуту товарів-замінників, посилення тиску конкурентів, повільне зростання ринку або його спад, зміни у вимогах споживачів та ін.

Для кожного фактора виконують експертне оцінювання його вагомості і визначають рівень важливості фактора для підприємства (як добуток експертних оцінок вагомості фактора, впливу кожного фактора на діяльність підприємства (сильний, помірний, слабкий, відсутній), напрям впливу (позитивний, негативний).

За обраним рівнем вибирають найважливіші фактори для подальшого їх оцінювання при розробці конкурентної стратегії. На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників складають матрицю Вільсона, за допомогою якої визначають вплив факторів на підприємство

та ймовірність посилення їх впливу. Конкуреноспроможність підприємства може бути визначена методом середньозваженої арифметичної оцінки за значеннями критеріїв ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту й просування, конкуреноспроможності товару.

Переваги методу: він зручний для використання при дослідженні конкуреноспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрямки його діяльності, дозволяє уникати дублювання окремих показників. Недоліком методу є суб'єктивність експертного оцінювання показників вагомості кожного коефіцієнта.

Приклад розв'язування практичного завдання

За даними, наведеними в таблиці 3.1, провести оцінювання конкуреноспроможності підприємства за методом рангів.

Таблиця 3.1 – Основні характеристики підприємства та його конкурентів

Об'єкт оцінювання	Підприємство	Конкуренти		
		К1	К2	К3
Рентабельність обороту, %	1	3	2	4
Рентабельність капіталу, %	3	2	1	4
Тривалість операційного циклу, днів	2	4	1	3
Рівень торговельної надбавки, %	4	2	3	1

Розв'язування

Метод рангів визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони оцінюваного підприємства в боротьбі з конкурентами.

Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінювання шляхом ранжування досягнутих значень показників (табл. 3.2). Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівнюваними критеріями оцінювання підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає (кількісне оцінювання відставання (випередження) в цьому разі не проводиться).

Підсумовування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінювання дозволяє виявити найбільш конкуреноспроможне підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінювання визначається як мінімальний ранг) або за критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен

стосуватися всіх показників оцінювання.

Порівняння суми рангів підприємств-конкурентів дозволяє визначити місце підприємства та його основного конкурента в конкурентній боротьбі.

Таблиця 3.2 – Результати оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Об'єкт оцінювання	Підприємство	Конкуренти		
		К1	К2	К3
Рентабельність обороту, %	1	3	2	4
Рентабельність капіталу, %	3	2	1	4
Тривалість операційного циклу, днів	2	4	1	3
Рівень торговельної надбавки, %	4	2	3	1
Усього	10	11	7	12
Місце	III місце	II місце	IV місце	I місце

Перевагою даного методу є його простота, можливість застосування для оцінювання як кількісних, так і якісних показників. У той же час даний метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

Завдання для розв'язування

Завдання 1

За даними таблиці 3.3 провести оцінювання конкурентоспроможності підприємства методом різниць. За кожним із факторів зробити відповідні висновки.

Таблиця 3.3 – Показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Об'єкт оцінювання	Показник підприємства	Показник конкурента
Рентабельність обороту, %	8,4	9,0
Рентабельність капіталу, %	3,6	3,2
Тривалість операційного циклу, днів	64	58
Рівень торговельної надбавки, %	30	26

Завдання 2

За даними таблиці 3.4 оцінити конкурентоспроможність підприємства № 2.

Таблиця 3.4 – Характеристики підприємств

Характеристика	Вагомість показника	Підприємство		
		№ 1	№ 2	№ 3
		рейтинг	рейтинг	рейтинг
1. Низькі витрати	0,25	2	1	3
2. Ділова репутація	0,25	1	2	3
3. Якість продукції	0,20	3	1	2
4. Сервісне обслуговування	0,20	3	2	1
5. Організація виробництва	0,10	2	3	1
	1,00	-	-	-

Завдання 3

За допомогою методу суми балів на основі даних, наведених у таблиці 3.5, побудувати многокутник конкурентних переваг і визначити конкурентні переваги підприємств.

Таблиця 3.5 – Характеристики підприємств

Параметр	СТОВ	СВК	АФ «Ліга»	ПП «Зоря»
	«Колос»	«Поділля»		
Імідж фірми	3	3	4	2
Ціна товару	4	4	5	3
Вартість технічного обслуговування	4	4	3	3
Місце розташування	3	2	2	4
Продуктивність товару	5	5	4	4
Вага товару	3	3	4	3
Доставка товару	5	5	4	3
Якість обладнання	4	5	5	4
Сумарна оцінка	3,875	3,875	3,875	3,25

Завдання 4

Група підприємств, які виробляють аналогічну продукцію, конкурує на ринку. Вихідні дані наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Характеристики підприємств

Підприємство	Обсяг продажу, тис. од. 1 рік	Співвідношення «Ціна/якість»
№ 1	150	Високе
№ 2	130	Високе
№ 3	156	Середнє
№ 4	180	Середнє
№ 5	140	Низьке

№ 6	255	Високе
-----	-----	--------

Побудувати позиційну карту в координатах «Ціна/якість» - «Обсяг продажів». Обсяг продажів вважати:

- низьким – до 150 тис. од./рік
- середнім – 150-180 тис. од./рік
- високим – вище 180 тис. од./рік

На основі позиційної карти оцінити протистояння підприємств-конкурентів.

Завдання 5

За даними таблиці 3.7 оцінити конкурентоспроможність підприємства № 1.

Таблиця 3.7 – Характеристики підприємств

Характеристика	Вагомість показника	Підприємство		
		№ 1	№ 2	№ 3
		рейтинг	рейтинг	рейтинг
1. Низькі витрати	0,25	2	1	3
2. Ділова репутація	0,25	1	2	3
3. Якість продукції	0,20	3	1	2
4. Сервісне обслуговування	0,20	3	2	1
5. Організація виробництва	0,10	2	3	1
	1,00	-	-	-

Завдання 6

На основі даних про конкурентне протистояння підприємств, наведених в таблиці 3.8, заповнити матрицю конкурентного профілю та визначити конкурентну позицію кожного підприємства, а також виявити основного конкурента.

Таблиця 3.8 – Показники конкурентного протистояння підприємств

Ключові фактори успіху	Вагова оцінка фактора	Підприємство А	Підприємство В	Підприємство С
		Рейтинг (балів)	Рейтинг (балів)	Рейтинг (балів)
1. Частка ринку	0,15	2	4	3
2. Можливості цінового маневрування	0,15	3	2	3
3. Фінансові можливості підприємства	0,2	2	3	4
4. Якість продукції	0,4	2	4	3
5. Дисципліна поставок	0,1	3	2	4
Всього	1,0			

Завдання 7

За даними таблиці 3.9 оцінити конкурентоспроможність підприємства № 3.

Таблиця 3.9 – Характеристики підприємств

Характеристика	Вагомість показника	Підприємство		
		№ 1	№ 2	№ 3
		рейтинг	рейтинг	рейтинг
1. Низькі витрати	0,25	2	1	3
2. Ділова репутація	0,25	1	2	3
3. Якість продукції	0,20	3	1	2
4. Сервісне обслуговування	0,20	3	2	1
5. Організація виробництва	0,10	2	3	1
	1,00	-	-	-

Завдання 8

Дати максимально повний перелік параметрів оцінювання конкурентів підприємств житлово-комунальної сфери.

Завдання 9

За кількома показниками діяльності підприємств однієї галузі провести узагальнювальне оцінювання їх конкурентоспроможності. Обов'язковим елементом виконання є обґрунтування значущості кожного з показників рейтингу, яке може бути виконане у різних аспектах:

- із точки зору стратегічного інвестора;
- із позиції підприємства – потенційного учасника галузі;
- із точки зору підприємства – учасника групи;
- із позиції кредитора.

Завдання 10

Фірма № 1, 2, 3, 4 конкурують на ринку. Виходячи з даних, наведених у таблиці 3.10, проаналізувати та оцінити конкурентоспроможність кожної з фірм за методом Ж. Ламбена.

Таблиця 3.10 – Показники діяльності фірм-конкурентів

Показники	Фірма № 1	Фірма № 2	Фірма № 3	Фірма № 4
1. Собівартість одиниці продукції, грн.	40	46	35	38
2. Обсяг продажів, тис. грн.	70	300	200	55
3. Ціна одиниці продукції, грн.	48	50	40	43

Питання для обговорення

1. Відносність конкурентоспроможності підприємства в аспекті масштабів ринку.
2. Ринково-продуктове оцінювання конкурентоспроможності та його вплив на стратегічні рішення підприємства.
3. Суб'єктивність експертних оцінок та способи її подолання в діагностиці конкурентоспроможності підприємства.
4. «Статичні» і «динамічні» конкурентні переваги; як оцінити їх роль у досягненні підприємством стійкої конкурентної позиції?
5. Ресурси і технології; чи є вони основними чинниками конкурентоспроможності підприємства у будь-якій галузі?

Запитання для самоперевірки знань

1. У чому полягає сутність конкурентоспроможності підприємства та як вона оцінюється?
2. Якою є економічна природа конкурентних переваг? Як вона відображається в показниках оцінювання конкурентоспроможності підприємства?
3. Які методичні особливості має підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності за М. Портером та які вимоги до його практичного застосування?
4. Що таке SWOT-аналіз та як слід його правильно виконувати?
5. У чому полягає сутність визначення позиції підприємства на ринку за його конкурентним статусом?
6. Який порядок проведення порівняльного оцінювання конкурентоспроможності підприємств-суперників на основі зважених рейтингових оцінок; які переваги і недоліки такої методики?

Практичне заняття № 4

Тема: ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Проявом конкурентоспроможності підприємства є вироблена ним продукція. Цінність продукції (або послуги) визначається ступенем задоволення потреб покупців.

Сукупність якісних і вартісних характеристик продукції, що сприяють створенню переваги даного продукту перед продуктами-конкурентами в задоволенні конкретної потреби покупця, визначає конкурентоспроможність продукції. Тобто конкурентоспроможність продукції визначається трьома необхідними елементами: властивостями даної продукції; властивостями продуктів-конкурентів; особливостями споживачів.

Оцінювання конкурентоспроможності товару виконують зіставленням параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння. Від вибору бази порівняння в значній мірі залежить правильність результату оцінювання конкурентоспроможності й прийняття рішення. Базою порівняння можуть виступати: потреба покупців; величина необхідного корисного ефекту; товар-конкурент; гіпотетичний зразок; група аналогів.

Для оцінювання конкурентоспроможності продукції використовують диференціальний, комплексний і змішаний методи оцінювання.

Диференціальний метод заснований на використанні одиничних параметрів аналізованої продукції, бази порівняння та на зіставленні параметрів.

Диференціальний метод дозволяє визначити, чи досягнутий рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягнутий, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але цей метод не враховує вплив вагомості кожного параметра на прихильність покупців при виборі продукції.

Комплексний метод застосовують у випадку, коли для характеристики якості товару використовується сукупність параметрів, що описують яку-небудь властивість. Він заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або зіставленні питомих корисних ефектів аналізованої продукції.

При змішаному методі оцінювання конкурентоспроможності продукції використовують частину параметрів, розрахованих диференціальним методом, і частину параметрів, розрахованих комплексним методом.

Груповий показник поєднує одиничні показники однорідної групи параметрів (технічних, економічних) за допомогою вагових коефіцієнтів, визначених експертним способом, які уточнюють у процесі моніторингу

споживчої поведінки. Порівняння можна проводити в табличній формі, при цьому показники вибирають залежно від типу продукту.

Розрахунок групового показника за нормативними параметрами (I_{mn}) здійснюють за формулою:

$$I_{mn} = \sum_{i=1}^n P_{odi} , \quad (4.1)$$

де $\sum_{i=1}^n P_{odi}$ - одиничний показник конкурентоспроможності за i -м нормативним параметром.

Зведений індекс за технічними параметрами (I_{mn}) розраховують як:

$$I_{mn} = \sum a_i g_i , \quad (4.2)$$

a_i – коефіцієнт вагомості відповідного технічного параметра; g_i – відношення i -го технічного параметра відповідного товару до аналогічного параметра товару-конкурента;

Розрахунок зведеного показника за економічними параметрами (I_{en}) проводять за формулою:

$$I_{en} = \sum e_{im} / \sum e_{ik} , \quad (4.3)$$

e_{im} , e_{ik} – сума i -их економічних параметрів відповідного товару даного підприємства і сума аналогічних параметрів товару-конкурента.

Якщо інтегральний показник конкурентоспроможності продукції більший за 1, то досліджувана продукція краща за продукцію конкурента (або зразок); дорівнює 1 – продукти знаходяться на однаковому рівні; менший за 1 – продукція поступається продукції конкурента (або зразку).

Приклад розв'язування практичного завдання

Розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності Товару 1 за показниками, наведеними у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Технічні та економічні показники товарів

Показники	Товар 1	Конкурент	Коефіцієнт вагомості
Гарантійний строк, тис. годин	23000	27000	0,3
Якість, %	70	60	0,4
Привабливість, %	80	80	0,3
Ціна, грн.	240	270	-
Витрати, пов'язані з використанням, грн.	17	13	-

Розв'язування

Коефіцієнт конкурентоспроможності визначається за формулою (4.4)

$$K_{kc} = \frac{I_{mn}}{I_{en}} , \quad (4.4)$$

де $I_{mn} = \sum a_i g_i$ – індекс технічних параметрів;

a_i – коефіцієнт вагомості відповідного технічного параметра;

g_i – відношення i -го технічного параметра відповідного товару до аналогічного параметру товару-конкурента;

$$I_{mn} = \frac{23000}{27000} 0,3 + \frac{70}{60} 0,4 + \frac{80}{80} 0,3 = 1,02.$$

Значення індексу технічних параметрів 1,02 означає, що Товар 1 за технічними параметрами на 2% більш конкурентоспроможний відносно товару-конкурента;

$I_{en} = \Sigma e_{im} / \Sigma e_{ik}$ – індекс економічних параметрів; e_{im} , e_{ik} – сума i -их економічних параметрів відповідного товару даного підприємства і сума аналогічних параметрів товару-конкурента.

$$I_{en} = \frac{240 + 17}{270 + 13} = 0,91.$$

Значення індексу економічних параметрів 0,91 означає, що Товар 1 за економічними параметрами на 9% більш конкурентоспроможний в порівнянні з товаром-конкурентом.

Таким чином коефіцієнт конкурентоспроможності матиме вигляд:

$$K_{kc} = \frac{1,02}{0,91} = 1,12.$$

Значення коефіцієнта конкурентоспроможності 1,12 означає, що Товар 1 на 12% більш конкурентоспроможний, ніж товар-конкурент.

Завдання для розв'язування

Завдання 1

АТ «Норд», відомий вітчизняний виробник побутової техніки, планує вийти на ринок однієї з країн Далекого Сходу. Національне виробництво побутових холодильників у цій країні задовольняє попит лише на 20-25%, тому інтерес з боку експортерів-виробників цієї продукції досить великий. Основним конкурентом виступає фірма «Лехел», продукція якої вже захопила 20% досліджуваного ринку.

АТ «Норд» розглядає можливість виходу на ринок даної країни з холодильниками марок «Фріз» та «Сіріус». Параметри якості холодильників наведено в таблиці 4.2, а вартісні характеристики – у таблиці 4.3.

Необхідно визначити інтегральні показники конкурентоспроможності двох марок холодильників підприємства «Норд» стосовно відповідних показників холодильника фірми «Лехел» і обґрунтувати рішення про доцільність виведення продукції на досліджуваний ринок.

Таблиця 4.2 – Основні параметри якості холодильників підприємств «Норд» та «Лехел»

Параметр	Розмірність параметра	Марка холодильника підприємства			Коефіцієнт вагомості параметра
		АТ «Норд»		«Лехел»	
		«Фріз»	«Сіріус»		
Надійність (ресурс)	тис. год.	130	100	130	0,30
Температура низько-температурного відділення (НТВ)	°С	-15	-12	-12	0,19
Ємність НТВ	дм ³	50	40	60	0,20
Дизайн, у балах за 10-бальною шкалою	бал	6	4	5	0,15
Об'єм	л	280	250	240	0,16

Таблиця 4.3 – Вартісні характеристики холодильників підприємств «Норд» та «Лехел»

Вартісні характеристики	Марка холодильника		
	«Фріз»	«Сіріус»	«Лехел»
Ціна (Цпр), грн.	1700	1400	1700
Сумарні витрати споживачів за весь термін експлуатації (М), грн.	4500	6600	5000

Завдання 2

Мале підприємство «Ауріка-бізнес» освоїло виробництво трьох видів побутової техніки – ваги побутові ДВП-5М, ваги побутові НПП-2, ваги підлогові ДВП-130.

Розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності товару за окремими видами побутової техніки і за цим показником визначити вид побутових ваг, який є найбільш конкурентоспроможним на ринку. Необхідні для розрахунків вихідні дані наведено у таблиці 4.4.

Таблиця 4.4 – Вихідні дані з окремих видів вагів для розрахунку групових та інтегрального показників конкурентоспроможності продукції

Параметри	Оцінні значення параметрів за виробами, балів					
	Ваги побутові ДВП-5М		Ваги побутові НПП-2		Ваги підлогові ДВП-130	
	виріб Еталонний	«Аурика-бізнес»	виріб Еталонний	«Аурика-бізнес»	виріб Еталонний	«Аурика-бізнес»
Надійність (дієздатність шкали)	8	6,2	7	5,8	8	5,2
Довговічність (міцність і некорозійність металу)	7	6,1	6	5,6	7	6,2
Зручність користування (дія механізму, форма, маса)	6	6,4	7	5,6	7	5,8
Дизайн (зовнішнє оформлення)	8	7,6	8	6,4	8	6,2
Гарантійне обслуговування	8	7,1	8	6,4	7	6,1
Упаковка	6	5,6	6	2,4	6	5,8
Продажна ціна	6	8,2	7	9,0	7	7,1
Витрати на ремонт	6	5,9	6	5,8	5	3,8
Вартість обслуговування	5	5,1	7	5,2	7	5,8
Непередбачувані витрати	3	2,7	3	2,1	3	2,0

Оцінні значення параметрів для виробів у балах розраховано відносно максимально можливої кількості балів – 10.

Завдання 3

За умов обмеженості інформації про конкурентів і відносної наближеності якісних характеристик продукції підприємств галузі (наприклад, коли ці характеристики регламентуються відповідними

стандартами) для визначення приблизного рівня конкурентоспроможності продукції можна застосовувати його оцінку за співвідношенням цін на аналогічні товари фірм-конкурентів.

У таблиці 4.5 наведено ціни на продукцію підприємств рибної галузі, яка відповідає вищезазначеним умовам.

Таблиця 4.5 – Ціни на продукцію підприємств рибної галузі (грн.)

Найменування продукції	вирізу Одиниця	Виробники				
		ЗАТ «Укрриба»	ТОВ «Прод- імпекс»	«С.О.В. Гавань»	ЗАТ «Море- продукти»	ТОВ «ЮТА»
Риба солена						
Кілька	кг	3,0	3,25	2,95	3,3	3,2
Лосось	кг	17,5	—	16,5	17,0	16,0
Оселедець	кг	4,2	4,3	4,0	3,9	4,5
Скумбрія	кг	8,0	7,4	8,5	—	8,0
Лосось (філе)	кг	65,0	70,0	64,5	—	—
Риба гарячого копчення						
Мінтай	кг	9,5	—	10,2	10,0	10,5
Пелінгас	кг	10,0	13,0	12,5	—	—
Скумбрія	кг	8,0	11,7	9,4	9,6	8,5
Скумбрія (рулет)	кг	14,5	15,5	—	—	16,0
Окунь	кг	17,5	—	17,1	—	—
Риба холодного копчення						
Кілька	кг	5,3	5,4	5,25	5,15	5,3
Лосось	кг	24,5	—	24,5	24,0	—
Форель	кг	59,0	66,0	—	—	—
Лосось (філе)	кг	70,0	72,0	—	69,5	—
Мойва	кг	6,7	—	6,6	7,1	7,0
Плотва	кг	5,2	—	5,3	5,5	—
Палтус	кг	40,0	45,0	43,2	42,5	—
Оселедець (філе)	кг	8,5	8,5	—	9,0	8,7
Оселедець	кг	6,0	5,25	—	4,75	6,5
Скумбрія (спинка)	кг	13,0	—	12,6	11,7	12,0
Скумбрія (без голови)	кг	10,0	10,6	10,5	11,0	10,5
Скумбрія (з головою)	кг	8,7	10,0	9,0	10,5	10,0

Продовження таблиці 4.5

Продукція фасована та в вакуумній упаковці						
Оселедець х/к	шт	7,0	7,0	7,5	—	6,5
Скумбрія х/к	шт	10,0	10,2	9,8	—	9,5
Кілька х/к	шт	2,0	—	2,2	2,1	—
Мойва х/к	шт	2,7	—	2,5	2,5	—
Лосось (черевця) х/к	шт	6,0	—	5,5	—	6,0
Форель (спинка) х/к	шт	5,5	—	5,5	—	5,0
Палтус х/к	шт	7,0	11,8	8,5	—	—
Лосось (черевця) с/с	шт	4,8	4,85	5,0	4,5	5,5
Лосось (нарізка) с/с	шт	8,0	8,6	9,2	8,0	—
Рибна кулінарія						
Масло ікорне	шт	2,1	—	2,0	—	—
Масло лососеве	шт	2,2	3,0	—	3,95	—
Масло з оселедців	шт	2,5	2,6	—	2,4	—
Масло з креветок	шт	2,2	—	2,5	3,95	—

На основі наведених даних розрахувати індекси конкурентоспроможності продукції за ціною для кожного виду продукції кожного підприємства.

Зробити узагальнені висновки про рівень конкурентоспроможності продукції ЗАТ «Укрриба».

Завдання 4

За умов обмеженості інформації про конкурентів і відносної наближеності якісних характеристик продукції підприємств галузі (наприклад, коли ці характеристики регламентуються відповідними стандартами) для визначення приблизного рівня конкурентоспроможності продукції можна застосовувати оцінку такого рівня за співвідношенням цін на аналогічні товари фірм-конкурентів. У таблиці 4.6 наведені ціни на товари підприємств-виробників моторокомплектів для двигунів, продукція яких відповідає вищезазначеним умовам.

На основі наведених даних розрахувати індекси конкурентоспроможності продукції за ціною для кожного виду продукції кожного підприємства. Зробити висновки про рівень конкурентоспроможності продукції КП «Київтрактородеталь».

Таблиця 4.6 – Ціни на продукцію підприємств-виробників моторокомплектів для двигунів

Продукція	Ціни з ПДВ на підприємствах, грн.			
	КП «Київтракторо- деталь»	Конотопський завод «Моторо- деталь»	Костромський завод «Мотородеталь»	Завод «Поршень» (Харків)
Гільзи				
СМД-60- 0110210	48,60	50,26	49,78	-
СМД-14-0102	41,64	52,66	-	-
КАМАЗ-740- 1002	37,80	43,78	39,94	53,04
КАМАЗ-3252	31,20	34,85	-	-
М-412- 002020А1	13,80	12,24	-	-
СМД31-0102Б	50,40	64,44	-	-
Д-240-1002021	31,80	36,00	36,12	-
Д-245- 1002021А	33,60	38,59	-	39,60
Газ-21-1002020	20,40	18,29	-	-
Газ-24-1002020	20,40	18,29	-	-
Газ-66	20,40	18,29	19,68	-
Поршні Д-240	34,20	34,85	-	43,32

Завдання 5

Електротехнічна фірма «Темп» виробляє обігрівачі для офісів та побутових споживачів і успішно конкурує на українському ринку з вітчизняними та закордонними виробниками.

Для встановлення ціни на нову модель обігрівача фірма вирішила застосувати конкурентну модель ціноутворення, беручи за основу продукцію свого основного конкурента. При цьому вона хоче отримувати прибуток у розмірі, не меншому 25% від собівартості продукції, яка становить 62,2 грн./один.

Маркетологи фірми провели аналіз конкурентоспроможності нового товару відносно базового виробу конкурента. Аналіз показав, що за технічними параметрами новий виріб поступається базовому (індекс технічних параметрів $I_{mn}=0,86$), але за економічними параметрами має кращі позиції ($I_{en}=0,94$). Ціна базового виробу конкурентів – 86 грн.

Визначити ціну нового обігрівача за рівнем його конкурентоспроможності. Перевірити, чи виконується при такій ціні умова граничного рівня прибутковості, встановленого фірмою.

Завдання 6

На підставі даних таблиці 4.7 оцінити конкурентоспроможність верстатів вітчизняного виробництва; зробити висновок про напрями

роботи з підвищення конкурентоспроможності кожного з них.

Таблиця 4.7 – Показники радіально-свердильних верстатів

Параметри станка	Модель, виробник					Вага показника
	БОЛ 20-40, Корея	ГР-512, Румунія	ГР-516, Румунія	2А554, Україна	ОС-3900, Україна	
Виліт шпинделя, мм	1340	1250	1600	1600	1250	0,15
Потужність двигуна головного руху, кВт	3	4,1	4	5,5	5,5	0,4
Кількість ступенів частот обертання	12	18	18	24	24	0,1
Кількість подач	8	8	8	24	24	0,1
Вага верстата, кг	3800	3550	4000	4000	4170	0,25
Ціна верстата, ум. од.	6000	7000	7500	7500	7000	

Завдання 7

За даними таблиці 4.8 порівняти технічні та економічні параметри двох побутових приладів – холодильників. Обчислити одиничні, групові та інтегральні показники конкурентоспроможності. Який із виробів конкурентоспроможніший? Відповідь обґрунтувати. Як можна підвищити конкурентоспроможність кожного з виробів, не змінюючи їх технічних параметрів?

Таблиця 4.8 – Показники конкурентоспроможності холодильників

Показники	Вироби		Базовий виріб
	«Стинол»	«Атлант»	
Технічні:			
об'єм камери, л	200	250	250
термін служби, років	17	15	17
енергоспоживання, кВт.год/рік	230	200	200
температура, бали	7	8	10
дизайн, бали	7	6	10
гарантійний термін, років	2	3	3
Економічні, у. о.:			
роздрібна ціна	250	300	250
вартість доставки	10	15	10
витрати на ремонт	150	150	150
витрати на електроенергію	100	80	80

Завдання 8

На підставі даних, вказаних у таблиці 4.9, оцінити конкурентоспроможність верстатів вітчизняного виробництва. Зробити висновок про напрями щодо підвищення конкурентоспроможності кожного з них

Таблиця 4.9 – Показники радіально-свердлильних верстатів

Параметри верстата	Модель, виробник					Вага показника
	С-20 Іспанія	Р-18 Польща	Р-20 Польща	МТ-30 Україна	МТ-35 Україна	
Виліт шпинделя, мм	1940	2250	1500	1500	1250	0,35
Потужність двигуна головного руху, кВт	3	4,1	4	5,5	5,5	0,2
Кількість ступенів частот обертання	14	19	17	24	34	0,1
Кількість подач	8	9	9	15	18	0,1
Вага верстата, кг	4800	3580	3000	4500	5850	0,25
Ціна верстата, ум. од.	5000	8000	4500	6500	6000	-

Завдання 9

На основі даних таблиці 4.10 розрахувати показник конкурентоспроможності нової моделі верстата у порівнянні зі старою. Взяти до уваги, що у новій моделі буде підвищена продуктивність у 1,6 раза, надійність – у 2,7 раза, довговічність до першого капітального ремонту – у 2 рази. Вага цих технічних показників, відповідно 0,3; 0,5; 0,2. Верстат відповідає вимогам міжнародних нормативних документів.

Таблиця 4.10 – Показники моделей верстата

Показники	Стара модель	Нова модель
1. Ціна, тис. грн.	45	65
2. Витрати на планові ремонти, тис. грн.	78	55
3. Витрати на позапланові ремонти, тис. грн.	15	5
4. Витрати на аварійні ремонти, тис. грн.	10	3
5. Витрати на монтажне та технічне обслуговування, тис. грн.	12	12

Завдання 10

Два пасажирські авіалайнери відомих фірм є конкурентами, мають близькі технічні та економічні показники, наведені в таблиці 4.11.

Таблиця 4.11 – Показники авіалайнерів

Показники	Лайнер 1	Лайнер 2
Технічні	255	360
1. Пасажиромісткість, чол.		
Економічні		
1. Амортизація, млн. дол./рік	15	8
2. Сукупні витрати на персонал, млн. дол./рік	2,0	4
3. Витрати на паливо, млн. дол./рік	10	14
4. Витрати на технічне обслуговування, млн.дол./рік	2,5	6

Обчислити показник відносної конкурентоспроможності Лайнера 1 у порівнянні з Лайнером 2.

Питання для обговорення

1. Корисний ефект у споживача продукції – чи можна його кількісно оцінити згідно з теорією споживчого вибору?
2. Якість і конкурентоспроможність продукції: спорідненість та відмінність понять і способів оцінювання.
3. Як врахувати поточну вартість майбутніх експлуатаційних витрат споживача у ціні споживання?

Запитання для самоперевірки знань

1. Що таке конкурентоспроможність продукції і де проявляється її рівень?
2. Як споживач оцінює товар на ринку? Які параметри чи їх співвідношення дозволяють споживачеві зробити вибір?
3. У чому полягають основні методологічні засади оцінювання конкурентоспроможності продукції?
4. Назвіть основні етапи загальної процедури оцінювання конкурентоспроможності продукції. Які з них виконуються послідовно, а які можна здійснювати паралельно у часі?
5. Як обчислюються одиничні, групові та інтегральний показники конкурентоспроможності?
6. Що таке «ціна споживання» продукції? Як її обчислюють?
7. Які особливості методик оцінювання конкурентоспроможності різних видів продукції залежно від їх призначення?

МОДУЛЬ 2

ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНЮВАННЯ ЙОГО СТАНУ

Практичне заняття № 5

Тема: ДІАГНОСТИКА МАЙНА, РИНКОВА ЦІНА ПІДПРИЄМСТВА

У процесі оцінювання вартості підприємства (бізнесу) можна виділити три основних етапи (або сім більш дрібних).

Підготовчий етап: вибір стандарту вартості й методів оцінювання; підготовка інформації для проведення оцінювання; оцінювання фінансового стану підприємства; оцінювання ризиків підприємства.

Оцінний етап: виконання необхідних розрахункових процедур, передбачених обраними методами оцінювання підприємства (бізнесу).

Кінцевий етап: коригування вартості підприємства (бізнесу); складання звіту про оцінювання.

Ринкову вартість суб'єкта господарювання визначають за такими принципами: принципи, що базуються на уявленнях власника (користувача): корисності, заміщення, очікування; принципи, пов'язані з оцінюванням землі, будинків, споруд та іншого майна, що складає єдиний майновий комплекс: факторів виробництва, залишкової продуктивності, внеску, віддачі, що зростає або зменшується, пропорційності (збалансованості), оптимального розміру, поділу та поєднання майнових прав; принципи, пов'язані з ринковим середовищем: порівнянності, залежності, відповідності, конкуренції, пропозиції та попиту, зміни вартості; принцип найкращого й найбільш ефективного використання.

Ці принципи оцінювання вартості є універсальними і застосовуються до всіх видів суб'єктів господарювання.

Для проведення оцінювання бажано отримати такі документи та інформацію:

1) інформацію загального характеру про підприємство (дані про права й терміни володіння; статут юридичної особи (акціонерного товариства), реєстр акціонерів, книги протоколів; балансовий звіт і звіти про прибутки і збитки за попередні роки; рахунки управлінського обліку, бюджети, прогнози, бізнес-план підприємства, техніко-економічні обґрунтування інвестиційних проектів; розшифрування постійних і змінних витрат; склад і характеристику основних засобів (за елементами); розшифрування довгострокових фінансових активів; контракти з покупцями й постачальниками; склад зобов'язань);

2) інформацію про бізнес і специфіку діяльності підприємства (характеристики бізнесу, характер, історія та перспективи бізнесу; попередні угоди, що стосуються бізнесу, вигідних інтересів у бізнесі,

преференції, конвертованих або інших цінних паперів; права, привілеї та зобов'язання, фактори, що впливають на контроль і будь-які угоди, що обмежують продаж або передачу; фінансову інформацію за минулі періоди; інформацію про менеджерів вищого рівня і персонал; виробничі системи; патенти, винаходи, ноу-хау, товарні знаки, найменування або фірмові найменування, авторські права, бази даних; відомості про конкурентів);

3) визначення ефективності на рівні галузі (інформацію про макроекономічну ситуацію в економіці й тенденціях її розвитку; характеристика й динаміка галузей, що впливають або можуть впливати на бізнес; економічні фактори, що впливають на бізнес; ставка дохідності за альтернативними інвестиціями, угоди на фондовому ринку, злиття та поглинання; ринковий попит на продукцію; основні співвідношення у лідерів галузі; потенційні конкуренти; потужність клієнтів і постачальників; вплив потенційних змін у законодавстві або у міжнародних конвенціях; іншу інформацію).

Методика оцінювання фінансового стану підприємства для цілей оцінювання бізнесу може бути заснована на одному з трьох основних підходів.

1. Організація диференційованого обліку всіх боргових зобов'язань за термінами їх погашення. Паралельно встановлюється інтенсивність майбутніх грошових надходжень і перевіряється їх достатність в окремі моменти часу.

2. Використання спеціального балансу ліквідності, що дозволяє визначити фінансовий стан підприємства. При складанні такого балансу всі статті бухгалтерського балансу перегруповують залежно від швидкості їх обороту. Порівнюючи елементи активів, що реалізуються до визначеного терміну, з елементами пасивів, що до цього терміну повинні бути сплачені (погашені), встановлюють величину платіжного надлишку або платіжного дефіциту на певний момент.

3. Використання показників, розрахованих порівнянням обсягів окремих засобів і джерел, що склалися за станом на конкретний момент часу (показники ліквідності, показники фінансової стійкості і т. д.). Практичне використання будь-якого варіанта показників пов'язано зі встановленням критичного рівня, що в більшості випадків дозволяє одержати правильний діагноз фінансового стану підприємства для подальшого врахування в процесі оцінювання підприємства.

Відповідно до розглянутих принципів сформувався три підходи до визначення ринкової вартості суб'єкта господарювання, які містять комплекс процедур і методів оцінювання, враховують конкретні умови формування оцінювання.

Оцінювання вартості підприємства (бізнесу) із застосуванням методів витратного підходу здійснюється, виходячи з величини активів і

зобов'язань, придбаних підприємством за період свого функціонування на основі принципу заміщення (тобто актив не повинен коштувати більше, ніж витрати на заміщення його основних частин).

Оцінювання вартості підприємства (бізнесу) із застосуванням методів дохідного підходу засноване на принципі очікування, що потенційний покупець не заплатить за частку в підприємстві (бізнесі) більше, ніж вона може принести доходів у майбутньому. Приведення майбутніх доходів до поточної вартості на дату проведення оцінювання засноване на концепції зміни вартості грошей у часі, відповідно до якої дохід, отриманий у даний момент часу, має для інвестора більшу цінність, ніж дохід, який буде отриманий у майбутньому.

Вартість підприємства методами дохідного підходу розраховують за такими процедурами: підготовка фінансової звітності підприємства, зокрема актуалізація і нормалізація звітності; прогнозування на основі аналізу фінансового стану підприємства показників доходу та витрат підприємства; розрахунок ставки дисконтування (або коефіцієнта капіталізації) в залежності від обраного методу та показника доходу; розрахунок вартості бізнесу шляхом приведення майбутніх доходів на дату проведення оцінювання, використовуючи методи дисконтування або капіталізації.

Оцінювання вартості підприємства (бізнесу) із застосуванням методів порівняльного підходу проводять шляхом порівняння (зіставлення) об'єкта оцінювання з аналогічними об'єктами, стосовно яких є інформація про ціни угод з ними, або про ціни раніше укладених угод з об'єктом оцінювання.

Відбір підприємств для порівняння проводять за такими критеріями: належність до тієї чи іншої галузі, регіону; вид виробленої продукції чи послуг; диверсифікація продукції чи послуг; стадія життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство; розміри підприємств, стратегія їх діяльності, фінансові характеристики.

Приклад розв'язування практичного завдання. Визначити вартість підприємства методом капіталізації його доходів, якщо: фактична та прогнозна структура капіталу підприємства становить 3 : 7; власний капітал – 300 тис. грн.; позичковий капітал – 700 тис. грн.; стабільний прогнозований обсяг чистого прибутку – 57 тис. грн.; плата за користування позичковим капіталом – 15% річних, що складає 105 тис. грн.; інвестор готовий вкладати кошти в корпоративні права підприємства за мінімальної ставки дохідності в 19%.

Розв'язування

Якщо абстрагуватись від впливу податкового фактора, то середньозважена вартість капіталу підприємства знаходиться на рівні 16,2%:

$$B_{\text{капіталу}} = K_{\text{вк}} \frac{BK}{K} + K_{\text{ПК}} \frac{BK}{K} = 0,15 \frac{300000}{700000} + 0,19 \frac{700000}{300000} = 16,2,$$

де $K_{\text{вк}}$ – очікувана ставка вартості власного капіталу; $K_{\text{ПК}}$ – очікувана ставка вартості позичкового капіталу; K – сума капіталу підприємства; BK – сума власного капіталу.

Вартість підприємства за методом розрахунку капіталізованого доходу складатиме близько 300 тис. грн. (57 000 / 0,19).

Для перевірки використаємо бруто-підхід:

$$\frac{162000}{16,2} - 700000 = 300000.$$

Таким чином, у цьому прикладі вартість підприємства відповідає величині його власного капіталу.

Завдання для розв'язування

Завдання 1

Виконати факторний аналіз валового прибутку від реалізації одного виду продукції. Проаналізувати рентабельність продукції. Вихідні дані наведені в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Показники діяльності підприємства

Показники	План	Факт
Обсяг реалізації продукції, шт.	5000	4750
Ціна реалізації, грн.	32,5	38
Собівартість виробу, грн.	27,5	32

Завдання 2

Значення показників фінансового стану підприємств, що беруть участь у оцінюванні, та їхні еталонні (максимальні) рівні наведені в таблиці 5.2. Визначте показник відповідності фактичних фінансових коефіцієнтів еталонному рівню для кожного підприємства. Розташуйте підприємства за рівнем фінансового стану за результатами діяльності.

Таблиця 5.2 – Показники діяльності підприємств

Показник	№ підприємства				Еталон
	1	2	3	4	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,25	0,15	0,2	0,25
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,95	0,8	0,65	0,7	0,95
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,8	1,6	1,8	1,9	1,9
Коефіцієнт автономії	0,75	0,65	0,9	0,8	0,9
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,2	0,15	0,25	0,2	0,25

Завдання 3

Обчислити сумарну зважену оцінку підприємства на основі даних, наведених в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3 – Результати оцінювання вартості підприємств

Метод оцінювання вартості підприємства	Сума оцінки, млн. грн.	Вага оцінки
1. Метод чистих активів	620	0,35
2. Метод ринку капіталу	450	0,35
3. Метод дисконтування грошових потоків	580	0,30
		1,0

Завдання 4

Виконати факторний аналіз рентабельності сукупних активів за даними таблиці 5.4.

Таблиця 5.4 – Показники діяльності підприємств

Показник	Базисний рік	Звітний рік
1. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	723	822
2. Виторг від реалізації продукції, тис. грн.	5410	5955
3. Сукупні активи, тис. грн.	4724	7823

Завдання 5

Оцінити вартість підприємства за допомогою дохідного підходу методом дисконтованих грошових потоків. Прогнозними розрахунками оцінювач визначив, що підприємство буде приносити щорічний прибуток у розмірі 30000 грн. Ставки прибутковості на фінансові ресурси, які використовують для закупівлі підприємства, – 12% річних. У кінці восьмого року підприємство буде продане за 220000 грн. Визначити поточну вартість підприємства.

Завдання 6

За даними таблиці 5.5 визначити середньозважену оцінку капіталу підприємства.

Таблиця 5.5 – Дані про капітал підприємства

Найменування джерела	Сума, млн. грн.	Частка (w_i)	Вартість(k_i), %
Власний капітал, S	30	0,6	25
Привілейовані акції, P _s	5	0,1	23
Позичковий капітал, D	15	0,3	20

Разом	50	1	-
-------	----	---	---

Завдання 7

Для оцінювання вартості об'єкта були відібрані аналогічні об'єкти, продані в минулому. Головними параметрами, що визначають вартість, є загальна площа і вартість 1м² площі. У таблиці 5.6 наведені необхідні дані.

Таблиця 5.6 – Показники оцінювання вартості об'єкта

Показники	Одиниці виміру	Оцінюваний об'єкт	Об'єкти порівняння	
			№ 1	№ 2
1. Ціна продажу	тис.грн.		2920	3275
2. Загальна площа	м ²	5200	8000	8500
3. Ціна 1м ² площі	грн./м ²		520	550
Коригування ціни 1м ²				
4. Умови фінансування			+3%	+6%
5. Умови продажу			- 2,5%	- 5%

Обчислити вартість оцінюваного об'єкта методом продажу (на основі порівняльного підходу).

Завдання 8

Перед фінансистом стоїть завдання оцінити ринкову вартість підприємства, корпоративні права якого не мають обігу на ринку. На основі проведеного аналізу статистичної та ринкової інформації вдалося з'ясувати, що на фондовій біржі здійснюється торгівля корпоративними правами підприємства, за основними якісними та кількісними характеристиками схожого на об'єкт оцінювання. В результаті вивчення опублікованої в ЗМІ звітності підприємства-аналога та інформації, одержаної за результатами біржових торгів, вдалося підібрати такі показники для зіставлення об'єкта оцінювання та порівнюваного підприємства (табл. 5.7).

Таблиця 5.7 – Показники оцінювання вартості об'єкта

Показники оцінювання	Об'єкт	Порівнюване підприємство
1. Ринковий курс акцій		10% до номіналу
2. Статутний капітал, тис. грн.	3000	5000
3. Власний капітал, тис. грн.	4500	8000
4. Балансовий курс акцій, %	150	160
5. Коефіцієнт заборгованості	2,7	2,85
6. Чистий прибуток, тис. грн	1200	2000
7. Операційний Cash-flow, тис. грн.	1400	2000
8. Чиста виручка від реалізації, тис. грн.	15000	28000

Завдання 9

Оцінити вартість підприємства за методом прямої капіталізації (дохідний підхід). Аналізом фінансової документації визначено, що підприємство буде створювати щорічний операційний прибуток в розмірі 525000 грн. Інвестори для купівлі підприємства залучають банківський кредит у розмірі 2500000 грн. і передбачають використовувати власні кошти. Ставка капіталізації на позиковий капітал (іпотечна постійна) – 15,5%; інвестори з огляду продажу інших аналогічних об'єктів очікують ставку капіталізації на власні кошти – 18%.

Завдання 10

Розрахувати показники оцінювання фінансового стану й стійкості функціонування підприємства при таких вихідних даних: обсяг реалізації (ОР) – 7000 тис. грн.; поточні активи (ПА) – 2700 тис. грн.; власний капітал (ВК) – 1450 тис. грн.; позиковий капітал (ПК) – 920 тис. грн.; прибуток від реалізації (П) – 300 тис. грн.; активи (А) – 4800 тис. грн.; позиковий короткостроковий капітал – 850 тис. грн.; постійні витрати – 2200 тис. грн.

Питання для обговорення

1. Чи може один і той самий об'єкт мати різну ринкову вартість і чому?
2. Чим можна пояснити зміну вартості підприємства у часі?
3. Ключові фігури управлінського персоналу підприємства і його вартість.

Запитання для самоперевірки знань

1. Охарактеризуйте основні етапи оцінювання вартості підприємства.
2. Які основні принципи оцінювання ринкової вартості об'єкта господарювання?
3. Яка інформація необхідна для оцінювання вартості підприємства?
4. Назвіть основні підходи, на яких можна побудувати методики оцінювання фінансового стану підприємства?
5. В чому полягають основні підходи до оцінювання майна підприємства?

Практичне заняття № 6

Тема: ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА

Фінансова діагностика заснована на всебічному аналізі публічної звітності корпорації, а також на статистичних даних небухгалтерської звітності – як внутрішньої, так і зовнішньої. Велике значення надається інформації про розвиток галузі економіки, до якої належить корпорація, про конкурентів, економічну кон'юнктуру в країні, на континенті, у світовій економіці. Ця інформація в руках кваліфікованих аналітиків, що мають досвід, інтуїцію, здатні критично мислити, створює можливість опрацювання даних з метою формування робочих гіпотез, на підставі яких приймаються управлінські рішення.

Фінансова діагностика в даний час набуває подальшого розвитку, чому сприяють досягнення як теорії інформації, так і практики її використання.

Протягом етапу фінансової діагностики експертна команда зосереджується на аспектах, що впливають на вартість бізнесу і є важливими для визначення достовірної ціни угоди. Наш підхід зосереджується на бізнес-процесах та питаннях, що є критичними для успішної транзакції, метою чого є цінний внесок до переговорів стосовно ціни.

Фінансова діагностика дасть можливість отримати: розуміння бізнесу та його рушійних факторів; визначення та оцінку ключових фінансових та бізнес-ризиків, що впливають на майбутню транзакцію; аналіз ключових показників фінансової діяльності, що належать до ціни угоди (чистий борг, чистий оборотний капітал, нормалізований показник EBITDA тощо.); аналіз якості активів і постійних грошових потоків; розуміння фінансових ефектів податкових схем, які використовує об'єкт; критичний аналіз процесу бюджетування/планування та бюджетів/бізнес-плану, підготовлених керівництвом, зокрема аналіз потенційних переваг і недоліків; розуміння якості фінансової інформації (звітності згідно з МСФЗ / дійсним законодавством / управлінською звітністю), фінансової системи та відповідних контролів.

У фінансовій практиці застосовуються такі методи аналізу фінансової звітності: горизонтальний; вертикальний; метод коефіцієнтів; системні методи.

Горизонтальний метод використовується з метою визначення тенденції економічного розвитку корпорації в цілому, а також її окремих показників. Дослідники ставлять перед собою різні цілі. Наприклад, фінансове управління корпорації вивчає тенденції розвитку економічних і фінансових показників з метою коригування фінансової та інвестиційної політики, фінансового планування. Фінансовий аналітик інвестиційного

інституту вивчає тенденцію зростання зобов'язань корпорації й інші дані фінансової звітності, що становлять для нього інтерес.

Вертикальний метод використовується з метою вивчення структурних змін.

Широко застосовуваним методом аналізу фінансової звітності є аналіз коефіцієнтів (Ratio Analysis). Коефіцієнти використовуються для визначення фінансового стану корпорації з різних поглядів.

Вдосконалені методи, що наводяться в літературі, і способи оцінювання фінансового стану підприємства значною мірою є складними для практичного застосування на підприємствах, особливо на невеликих виробничих одиницях. Крім того, немає чіткого вимірника деяких показників для підприємств. Це пов'язано переважно з відмінностями видів діяльності, характеристиками ринків й іншими параметрами існування і діяльності підприємства.

Порядок проведення діагностики фінансового стану підприємства є таким:

- визначення мети та предмета діагностики;
- вибір якісних і кількісних показників для діагностування, критеріїв їх оцінювання;
- формування інформаційної бази дослідження;
- проведення аналітичних, техніко-економічних та математичних розрахунків, факторного аналізу;
- виявлення стану досліджуваного процесу (об'єкта) та симптомів кризових явищ, загальних тенденцій фінансово-економічного розвитку об'єкта;
- узагальнення результатів діагностування фінансового стану підприємства, підготовка антикризової програми;
- розроблення прогнозу розвитку об'єкта та послідовності управлінських рішень для його реалізації.

Зазначимо, що проведення діагностики повинно базуватися на загальноприйнятих принципах, найважливішими з яких вважаються:

своєчасність – діагностику необхідно проводити до створення кризової ситуації, появи перших ознак банкрутства, враховувати динамічність діяльності підприємства;

комплексність – окремі явища і процеси доцільно досліджувати в комплексі з усіма іншими взаємопов'язаними явищами, чинниками, цілями;

науковість – діагностика проводиться на основі науково обґрунтованих принципів, понять, категорій, закономірностей, на застосуванні методології та методів дослідження;

автентичність – процес діагностування базується на первинній, достовірній інформації;

точність – відповідність реальним фактам, цілям і вимогам, які ставляться до процесу діагностування;

об'єктивність – діагностика має здійснюватися за розробленою програмою дослідження, за чітко визначеними базовими параметрами з мінімальним впливом фактора суб'єктивізму; у процесі діагностики необхідно використовувати тільки реальні факти, методи та заходи, щоб знизити рівень неточних оцінок;

ефективність – здійснюючи діагностику підприємства, потрібно постійно порівнювати позитивні і негативні наслідки її проведення та витрати, які пов'язані з цим процесом.

Діагностику фінансового стану підприємства рекомендується проводити у двох виглядах:

- експрес-діагностика фінансового стану підприємства;
- поглиблена діагностика фінансового стану підприємства.

Ці види діагностики забезпечують комплексний аналіз фінансового стану підприємства.

Експрес-діагностика ставить такі цілі:

1. За «слабкими сигналами», що надходять до підприємства, здійснюється попереднє термінове кількісне та якісне оцінювання циклу кругообігу капіталу на підприємстві як на визначений момент часу (статичне), так і за визначений проміжок часу (динамічне);

2. Оцінюється напрямок зміни фінансової хвороби підприємства;

3. Остаточо узагальнюються результати оцінювання фінансового стану й стійкості функціонування (фінансового «здоров'я») підприємства.

Поглибленою діагностикою досягаються такі цілі:

1. Кількісно в статистиці і в динаміці оцінюється розмір порушення пропорцій у фазах циклу кругообігу капіталу на підприємстві;

2. Виявляються причини порушення пропорцій у фазах циклу кругообігу капіталу на підприємстві, динаміка зміни їх впливу на перебіг фінансової «хвороби» підприємства.

Слід також зазначити, що значний практичний досвід оцінювання фінансового стану підприємства і складання на його основі прогнозу щодо перспектив його змін накопичений у розвинутих країнах.

Зокрема, у Великобританії Комітетом з узагальнення практики аудиту розроблено посібники, які містять перелік критичних показників для оцінювання можливого банкрутства підприємства. Ці показники виділено у дві групи.

До першої групи належать такі несприятливі критерії й показники, внаслідок яких виникає загроза появи у недалекому майбутньому значних фінансових труднощів. До них належать:

- неправильна реінвестиційна політика;
- несприятливі зміни у портфелі замовлень, потенційні витрати довготермінових контрактів;

- низькі значення коефіцієнтів ліквідності;
- наявність наднормативних виробничих запасів і залежалих товарів тощо.

До другої групи належать такі несприятливі критерії й показники, на підставі яких поточний фінансовий стан розглядається як критичний. Поряд з тим, вони свідчать, що за певних умов або ж внаслідок ігнорування чи несвоєчасного проведення необхідних заходів ситуація може різко погіршитись.

Приклад розв'язування практичного завдання. За даними таблиці 6.1 провести діагностику рентабельності діяльності підприємства і причин, які привели до зміни рентабельності.

Таблиця 6.1 – Значення показників для діагностики

Показники	Значення
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	20000
Змінні витрати, тис. грн.	13000
Постійні витрати, тис. грн.	3000
Власний капітал, тис. грн.	16000
Довгострокові кредити, тис. грн.	2000
Короткострокові кредити, тис. грн.	2000
Середня розрахункова ставка відсотка, %	25
Ставка оподаткування, %	25

Розв'язування

Розраховуємо прибуток до оподаткування. Для цього з виручки від реалізації продукції віднімаємо суму постійних і змінних витрат:

$$\Pi = B - (B_{\text{пост}} + B_{\text{змін}}) = 20000 - (13000 + 3000) = 4000 \text{ тис. грн.}$$

Сума позикового капіталу складається з сум довгострокових і короткострокових кредитів:

$$K_{\text{поз}} = K_{\text{д}} + K_{\text{к}} = 2000 + 2000 = 4000 \text{ тис. грн.}$$

Сума всього капіталу підприємства складається з суми власного і позикового капіталу:

$$K = K_{\text{поз}} + K_{\text{в}} = 4000 + 16000 = 20000 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність власного капіталу – це відношення прибутку до оподаткування до середньорічної суми власного капіталу, виражене у відсотках:

$$P_{\text{к}} = \frac{\Pi}{K_{\text{в}}} 100\% = \frac{4000}{16000} 100\% = 25\%.$$

Рентабельність сукупного капіталу (активів) – це відношення прибутку до оподаткування до середньорічної суми всього капіталу (активів), виражене у відсотках:

$$P_a = \frac{П}{K} 100\% = \frac{4000}{20000} 100\% = 20\%.$$

Ефект фінансового важеля розраховується за формулою:

$$\Delta E = (P_a - P_n) \left(1 - \frac{P_n}{100}\right) \frac{П}{K_e} = (20 - 25) \left(1 - 0,25\right) \frac{4000}{16000} = 0,9375.$$

Позитивний ефект фінансового важеля досягається в тому випадку, якщо рентабельність сукупного капіталу вища за середньозважену ціну позикових засобів. І лише в цьому випадку використання позикового капіталу є вигідним для підприємства.

У нашому випадку підприємство працює прибутково, але потенціал зростання рентабельності власного капіталу за рахунок залучення позикового капіталу використовується недостатньо. Ефект фінансового важеля є негативним величиною, а тому використання позикових засобів для підприємства не вигідно.

Завдання для розв'язування

Завдання 1

Визначити рейтинг підприємств на основі рівня показників їх фінансового стану, наведених у таблиці 6.2, за допомогою методу еталонного підприємства.

Таблиця 6.2 – Початкові дані для розрахунку

Показники	Підприємство № 1	Підприємство № 2	Підприємство № 3	Підприємство № 4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,27	0,15	0,20
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,95	1,00	0,65	0,75
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,85	1,90	1,80	2,10
Коефіцієнт автономії	0,77	0,75	0,90	0,80
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,20	0,15	0,22	0,21

Завдання 2

Визначити рейтинг підприємств на основі рівня показників їх фінансового стану за допомогою методу суми місць за даними таблиці 6.3.

Таблиця 6.3 – Початкові дані для розрахунку

Показники	Підприємство № 1	Підприємство № 2	Підприємство № 3	Підприємство № 4
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,11	0,09	0,08
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,85	0,90	0,65	0,55
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,90	1,20	1,10	0,70
Коефіцієнт автономії	0,88	0,68	0,56	0,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,11	0,09	0,05	0,01

Завдання 3

За даними таблиці 6.4 провести факторний аналіз валового прибутку підприємства від реалізації одного виду продукції. Проаналізувати рентабельність продукції.

Таблиця 6.4 – Початкові дані для розрахунку

Показники	План	Факт
Об'єм реалізації продукції, шт.	20000	160000
Ціна реалізації, тис. грн.	170	200
Собівартість продукції, тис. грн.	140	150

Завдання 4

Показники ліквідності підприємства за звітний рік наведені у таблиці 6.5. Оцінити рівень ліквідності і обґрунтувати, які саме фактори мікро- та макросередовища суб'єкта господарювання обумовили зазначені зміни.

Таблиця 6.5 – Показники ліквідності підприємства за звітний рік

Показник	На початок року	На кінець року
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,12
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,8	1
Коефіцієнт поточної ліквідності	2	1,7

Завдання 5

У таблиці 6.6 наведені показники ліквідності трьох промислових підприємств. На їх основі визначити, яке з підприємств має найбільш ліквідну структуру оборотних активів.

Таблиця 6.6 – Показники ліквідності підприємств

Показник	Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство С
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,3	0,2
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7	1	1
Коефіцієнт поточної ліквідності	2	2	2

Завдання 6

Динаміка показників ліквідності підприємства наведена у таблиці 6.7. Вкажіть можливі причини зміни спостережуваної ліквідності. Чи завжди зниження рівня коефіцієнтів термінової й поточної ліквідності може бути викликано негативними причинами? Відповідь обґрунтувати.

Таблиця 6.7 – Динаміка показників ліквідності підприємства

Показник	На початок року	На кінець року
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,25
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,2	0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,8	1,3

Завдання 7

Динаміка системи показників ділової активності наведена у таблиці 6.8. Дати оцінку змін, що відбулися, та вказати їх можливі причини. Відповідь обґрунтувати.

Таблиця 6.8 – Динаміка показників ділової активності

Показник	Базовий період	Звітний період
Коефіцієнт оборотності активів	1,5	1,3
Коефіцієнт оборотності запасів	7	8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10	12
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8	9

Завдання 8

У таблиці 6.9 наведені показники ділової активності трьох підприємств. Яке з них буде мати у розпорядженні тимчасово вільні кошти? Врахувати, що несплаченої у зазначений термін дебіторської й кредиторської заборгованостей підприємство не має.

Таблиця 6.9 – Показники ділової активності підприємств

Показник	Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство С
Коефіцієнт оборотності запасів	10	10	10
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за товарними операціями	15	14	16
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за товарними операціями	12	9	5

Завдання 9

Визначити коефіцієнт частки залучених коштів підприємства та оцінити фінансовий стан даного підприємства. Зробити відповідні висновки, якщо відомо, що в минулому році ВАТ «Іграшка», що займається виробництвом дерев'яних іграшок, мало результати:

- прибуток на акцію – 8 грн.;
- виплачені дивіденди в розрахунку – 4 грн. з акції;
- бухгалтерська вартість однієї акції на кінець року склала 25 грн.;
- нерозподілений прибуток протягом року зріс на 680 тис. грн.;
- у ВАТ «Іграшка» немає привілейованих акцій в минулому році;
- підприємством акції не випускались;
- сума загальних зобов'язань підприємства склала 120 тис. грн.

Завдання 10

Для підприємств однієї галузі промисловості наводяться дані (табл. 6.10), за допомогою яких:

- оцінити фінансовий стан підприємств;
- визначити оборотність оборотних засобів, а також розміри їх вивільнення або додаткового залучення в порівнянні з минулим роком;
- зробити відповідні висновки.

Таблиця 6.10 – Вихідна інформація

Показник	Одиниця виміру	Підприємство		
		Підприємство А	Підприємство Б	Підприємство С
Фактичний обсяг реалізації в звітному році	тис. грн.	720	120	1440
Фактичні середньорічні залишки оборотних засобів у звітному році	тис. грн.	200	400	600
Тривалість одного обороту в минулому році	день	120	?	130

Кількість оборотів оборотних засобів у минулому році	-	?	4	?
--	---	---	---	---

Питання для обговорення

1. Чи є фінансова діагностика універсальним методом визначення рівня ефективності функціонування підприємства?
2. Які основні методологічні проблеми проведення фінансової діагностики?
3. Яке місце посідає фінансова діагностика в роботі підприємства?

Запитання для самоперевірки знань

1. У чому полягає суть та основні завдання фінансової діагностики?
2. Охарактеризуйте основні методи економічного аналізу фінансової звітності підприємства.
3. Який порядок проведення діагностики фінансового стану підприємства?
4. Назвіть загальноприйняті принципи проведення фінансової діагностики підприємства.
5. Яка різниця між цілями поглибленої фінансової діагностики та експрес-діагностики фінансового стану підприємства?

Практичне заняття № 7

Тема: УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА

Управлінський аналіз – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, спрямований на оцінювання їх наявності та відповідності поставленим цілям і завданням (зокрема, стратегічним завданням забезпечення та підтримки конкурентних переваг підприємства), на оцінювання поточного стану підприємства, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем.

Конкретний перелік показників, ресурсів і сфер діяльності підприємства, які необхідно проаналізувати, змінюється з урахуванням зміни умов функціонування підприємства.

Можна виокремити чотири напрямки, за якими може проводитися управлінський аналіз.

1. Процесний аналіз управління – аналіз ефективності й результативності діяльності менеджменту (процесів планування, організації, координації та контролю).

2. Функціональний аналіз управління – аналіз ефективності та результативності управління за окремими функціями (функція маркетингу, виробнича функція, функція постачання, функція управління фінансами, функція загального управління, функція управління персоналом), тобто відповідними функціональними підрозділами підприємства,

3. Ситуаційний аналіз або аналіз відповідності й взаємозв'язків у межах існуючої системи управління з різними факторами та компонентами зовнішнього середовища (SWOT-аналіз, аналіз стратегічної позиції, займаної підприємством, аналіз сегментів ринку, аналіз конкуренції та позиційний аналіз).

4. Внутрішній аналіз відповідності й взаємозв'язків у межах комплексної системи управління підприємством (комплексний аналіз ступеня інтеграції, автоматизації функціональних підсистем, аналіз інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень).

Повноцінна діагностика не може зводитися тільки до якогось одного з цих підходів: дані, отримані за результатами проведення кожного з них, між собою зіставляються та узагальнюються. За результатами діагностики формується системне бачення керівництвом підприємства проблемних областей, що дозволяє оцінити поточний стан і тенденції розвитку комерційної, виробничої, фінансової складових діяльності підприємства, визначити слабкі місця в управлінні, розставити «по місцях» проблеми, з'ясувати причини і джерела їх виникнення, встановити пріоритети в роботі з проблемами підприємства, оцінити можливі варіанти розв'язання цих проблем з прогнозом можливих результатів, виробити попередні рекомендації з розробки стратегії розвитку підприємства на середньострокову або довгострокову перспективу. Крім цього,

керівництвом приймаються обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок використання виявлених резервів із прогнозованим економічним ефектом.

Головне завдання у визначенні конкурентного статусу підприємства (КСП) – оцінювання ступеня достатності розвитку стратегічного потенціалу підприємства (СПП) і умов зовнішнього маркетингового середовища для підтримки на високому рівні конкурентних переваг підприємства.

Результати оцінювання рівня КСП зводять в аналітичні таблиці, за допомогою яких аналізують рівень КСП у таких розрізах:

1) визначення забезпеченості на кожному етапі ЖЦ КСП елементів СПП ресурсами як за кожним елементом стратегічного потенціалу, так і за кожним видом ресурсу: який елемент стратегічного потенціалу підприємства має потребу в першочерговому забезпеченні тим чи іншим ресурсом на тому чи іншому етапі ЖЦ КСП; впливаючи на який елемент стратегічного потенціалу можна найбільш ефективно посилити весь стратегічний потенціал підприємства; який вид ресурсу має потребу в першочерговому розширенні; який вид ресурсу насамперед потрібно розширювати з точки зору підвищення ефективності функціонування підприємства; для якого елемента стратегічного потенціалу ефективніше розширення того чи іншого ресурсу;

2) визначення рівня КСП, сформованого стратегічним потенціалом підприємства як за кожним видом ресурсів, кожною фазою (етапом) ЖЦ КСП, так і за стратегічним потенціалом підприємства в цілому: який етап ЖЦ КСП найбільшою мірою забезпечений ресурсами; який вид ресурсу стримує посилення стратегічного потенціалу підприємства; за якими перевагами розподіляти ті чи інші ресурси по етапах ЖЦ КСП;

3) визначення рівня КСП, сформованого детермінантами «національного ромба», як за кожною детермінантою, кожною фазою ЖЦ КСП, за усім ЖЦ КСП, так і в цілому по всьому «національному ромбу»: які детермінанти «національного ромба» формують найбільш або найменш сприятливі умови для створення і підтримки на тому чи іншому етапі ЖЦ конкурентної переваги підприємства; на яких етапах ЖЦ КСП усіма детермінантами «національного ромба» сформовані найбільш або найменш сприятливі умови для створення та підтримки КСП; яким є сукупний вплив усіх детермінантів «національного ромба» на рівень конкурентного статусу підприємства;

4) визначення рівня КСП, сформованого сукупним впливом внутрішніх і зовнішніх факторів; який рівень конкурентного статусу підприємства на кожному етапі ЖЦ КСП; як впливають на рівень КСП на кожному етапі внутрішні й зовнішні фактори КСП; на які фактори (стратегічний потенціал підприємства чи детермінанти «національного

ромба») слід в першу чергу спрямувати діяльність керівництва підприємства для підвищення його конкурентного статусу.

Можливі різні підходи до визначення структури проведення управлінського аналізу. Часто такий аналіз проводять за сферами діяльності, або за внутрішніми ресурсами підприємства, потенціал їх розвитку порівнюють з аналогічними характеристиками конкурентів.

Система Маккінсі забезпечує комплексне охоплення при аналізі всіх сторін виробничої діяльності підприємства – від проектування до збуту та сервісного обслуговування продукції, але при цьому за рамками аналізу залишаються питання забезпечення даного процесу фінансовими й трудовими ресурсами, а також питання організації управління.

Керівництву підприємства необхідно періодично проводити порівняльний аналіз свого ланцюжка створення цінностей з ланцюжками конкурентів: за підсумками якого можна виявити найкращу практику виконання певного виду діяльності, найбільш ефективний спосіб мінімізації витрат. Зменшення витрат на основних етапах створення цінності означає одержання конкурентної переваги, незалежно від того, спрямовано воно на зниження цін чи на зміцнення іміджу. Так, досліджуючи процес крок за кроком, можна визначити де підприємство конкурентоспроможне, а де – вразливе. Проводячи перестановки, удосконалюючи чи вилучаючи з «ланцюжка цінностей» окремі елементи, можна підвищити конкурентоспроможність підприємства. Проте для досягнення конкурентної переваги варто підходити до «ланцюжка цінностей» як до системи, а не як до набору компонентів.

Запропонована японським консультантом Охме схема проведення діагностики підприємства, на відміну від попередніх схем, орієнтована на ринкові можливості підприємства й забезпечує комплексний аналіз (підхід Охме).

У разі діагностування підприємства за методом самооцінки Тіто Конті, підприємство розглядається і оцінюється за трьома напрямками: область результатів – через результати бізнесу, задоволення споживачів, задоволення інтересів власників підприємства, задоволення очікувань персоналу, задоволення інтересів та очікувань партнерів; область процесів – через основні бізнес-процеси (які створюють з вхідних ресурсів кінцевий продукт, що має споживчу цінність для покупця), обслуговувальні бізнес-процеси (які забезпечують входи тільки для основних бізнес-процесів), бізнес-процеси загального призначення (які створюють інфраструктуру підприємства), бізнес-процеси корпоративного управління; область системних факторів – через лідерство, стратегії та плани, людські ресурси, організаційні структури та інші ресурси.

За результатами діагностики формується системне бачення процесів, ресурсів й інших системних факторів підприємства, встановлюється їх

наявність та ступінь відповідності поставленим цілям і завданням, визначається здатність досягати заплановані результати.

Модель SCORE – модель, що дозволяє підприємству виробити стратегії переходу від проблеми до її рішення. SCORE є аббревіатурою від англійських: Symptom (симптом), Cause (причина), Outcome (результат), Resource (ресурс), Effect (ефект).

У процесі діагностики виявляють слабкі місця (симптоми) існуючої системи управління (зокрема, взаємовідносини з клієнтами; управління фінансами; ефективність внутрішніх бізнес-процесів; інновації та розвиток інфраструктури; навчання і розвиток персоналу), аналізують і виявляють причини їх виникнення. Складають структурований опис проблемного стану підприємства, виражений через фактори успіху та показники ефективності бізнесу.

Приклад розв'язування практичного завдання. Виконати діагностику організаційної структури підприємства за даними таблиці 7.1. Вибрати тип організаційної структури підприємства за допомогою матриці за таких умов: мінімальний розмір прибутку – 2 млн. грн., дуже добре – 6 балів, добре – 4 бали, задовільно – 2 бали, достатньо – 0 балів.

Таблиця 7.1 – Початкові дані для діагностики організаційної структури підприємства

Тип організаційної структури	Валовий дохід, тис. грн.	тис. грн. Виробничі витрати,	Можливість збільшення виробничої програми	Ефективність використання ресурсів	Можливість кар'єрного росту	Придатність структури
Коефіцієнт			1,4	1,2	1,3	1,1
Існуюча	5290	3930	зад.	дост.	дост.	зад.
Функціональна	8360	5620	зад.	доб.	доб.	дост.
Лінійна	8830	6940	дост.	доб.	зад.	зад.
Регіональна	6250	4810	доб.	зад.	зад.	дост.
Матрична	6670	4500	дост.	доб.	доб.	доб.
Дивізіональна	8800	5720	зад.	дад.	доб.	дост.
Виробнича	6610	4670	дост.	доб.	зад.	дост.

Розв'язування

Розраховуємо прибуток підприємства за умови впровадження певного типу організаційної структури.

1. Існуюча структура:

$$П=5290-3920=1320 \text{ тис. грн.};$$

2. Функціональна структура:

- $\Pi=8360-5620=2740$ тис. грн.;
3. Лінійна структура:
 $\Pi=8830-6920=1920$ тис. грн.;
4. Регіональна структура:
 $\Pi=6250-4810=1440$ тис. грн.;
5. Матрична структура:
 $\Pi=6670-4500=2170$ тис. грн.;
6. Дивізійна структура:
 $\Pi=8800-5720=3080$ тис. грн.;
7. Виробнича структура:
 $\Pi=6610-4670=1940$ тис. грн.

Перед менеджером стоїть умова: прибуток має бути не менше 2 млн. грн. Розрахувавши прибуток, ми бачимо, що ця умова не виконується за існуючої організаційної структури, а також якщо будуть упроваджені лінійна, регіональна і виробнича організаційні структури. Тому вибір робимо, виходячи з параметрів функціональної, матричної чи дивізійної структури. Заповнюємо таблицю 7.2, проставляючи необхідні бали.

Таблиця 7.2 – Початкові дані для діагностики організаційної структури підприємства

Тип організаційної структури	Прибуток, тис. грн.	Ефективність використання ресурсів	Можливість кар'єрного росту	Придатність структури
Коефіцієнт	1,4	1,2	1,3	1,1
Функціональна	2740 – 4 бали	зад. – 2 бали	доб. – 4 бали	доб. – 4 бали
Матрична	2170 – 4 бали	дост. – 0 бали	доб. – 4 бали	доб. – 4 бали
Дивізійна	3080 – 6 бали	зад. – 2 бали	зад. – 2 бали	доб. – 4 бали

Далі, враховуючи коефіцієнти значущості кожного параметра, визначаємо ефективність кожної запропонованої альтернативи.

Інтегральна оцінка:

- для функціональної структури:

$$4 \cdot 1,2 + 2 \cdot 1,4 + 4 \cdot 1,2 + 4 \cdot 1,3 + 0 \cdot 1,1 = 17,6 \text{ бала};$$

- для матричної структури:

$$4 \cdot 1,2 + 0 \cdot 1,4 + 4 \cdot 1,2 + 4 \cdot 1,3 + 4 \cdot 1,1 = 19,2 \text{ бала};$$

- для дивізійної структури:

$$6 \cdot 1,2 + 2 \cdot 1,4 + 2 \cdot 1,2 + 4 \cdot 1,3 + 0 \cdot 1,1 = 17,6 \text{ бала}.$$

Таким чином, найкращою організаційною структурою є матрична структура. Функціональна та дивізіональна структури поступаються матричній структурі, але їх ефективність знаходиться на одному рівні.

Завдання для розв'язування

Завдання 1

Здійснити вибір між власним виробництвом та придбанням комплектуючих, рішення обґрунтувати. Для забезпечення безперебійного виробництва необхідні певні комплектуючі. Якщо їх виробляти на підприємстві, то постійні витрати на утримання обладнання складуть 2300 грн. на рік, а змінні витрати на одиницю продукції - 1,3 грн. Готові комплектуючі можна придбати за 6,7 грн. за одиницю в необмеженій кількості.

Завдання 2

Використовуючи методи оцінювання керівників, зваженої оцінки, а також цілісного підходу, виявити найбільш «проблемні» процеси, що мають місце на гірничому підприємстві.

Завдання 3

Скласти план, що забезпечить отримання максимального прибутку підприємством. ТЗОВ «Марс» випускає три види виробів (табл. 7.3).

Таблиця 7.3 – Показники виробів підприємства

Показник	Одиниця виміру	Назва виробу		
		Сукні	Спідниці	Брюки
Витрати матеріалу на виріб	м ²	2,5	1,1	2,0
Попит	шт.	3500	7250	5300
Питомі змінні витрати	грн.	142	38	73
Ціна виробу	грн.	220	60	105
Маржинальний дохід на одиницю	грн.	80	22	41
Маржинальний дохід на 1 м тканини	грн.	28	10	16

Примітка: тканини – 21000 м², постійні витрати – 440 тис. грн.

Завдання 4

Використовуючи методи оцінювання керівників, зваженої оцінки, а також цілісного підходу, виявити найбільш «проблемні» процеси, що мають місце на фармацевтичному підприємстві.

Завдання 5

Організаційна структура управління підприємства має в своєму складі 27 підрозділів із загальною чисельністю працівників 1750 чол. З них 17

підрозділів із загальною чисельністю 1080 чол. – прямого підпорядкування – керуються з одного центра. Обчислити кількісний коефіцієнт централізації – $K_{кц}$.

Завдання 6

Зобразити у вигляді графіка процес складання іспиту з економічної діагностики. Оцінити вплив окремих етапів на досягнення кінцевої мети. Виявити оптимальний шлях.

Завдання 7

Проаналізувати можливості ліквідації збитковості виробу «Д», якщо відомо, що головною її причиною є недостатній обсяг випуску виробу. Додаткові дані: фактичний обсяг випуску у звітному періоді – 250 шт., постійні витрати на цей виріб – 400 тис. грн., змінна частина собівартості одиниці продукції «Д» – 0,6 тис. грн., а її ціна – 1,4 тис. грн. Визначити критичний обсяг виробництва, при якому виріб «Д» матиме нульову рентабельність. Якою буде рентабельність, якщо обсяг виробництва цього виробу збільшиться у 3 рази? Для розв'язання задачі необхідно застосувати графічний метод обчислення беззбитковості виробництва.

Завдання 8

Організаційна структура управління підприємства має в своєму складі 27 підрозділів із загальною чисельністю працівників 1750 чол. З них 17 підрозділів із загальною чисельністю 1080 чол. – прямого підпорядкування – керуються з одного центра. Обчислити структурний коефіцієнт централізації – $K_{сц}$.

Завдання 9

Здійснити вибір між власним виробництвом та придбанням комплектуючих, рішення обґрунтувати. Для забезпечення безперервного виробництва необхідні певні комплектуючі. Якщо їх виробляти на підприємстві, то постійні витрати на утримання обладнання складуть 5500 грн. на рік, а змінні витрати на одиницю продукції – 2,55 грн. Готові комплектуючі можна придбати за 8,5 грн. за одиницю в необмеженій кількості.

Завдання 10

Головною причиною збитковості підприємства є недостатній обсяг випуску виробів. Фактичний обсяг випуску у звітному періоді – 150 шт., постійні витрати на цей виріб – 300 тис. грн., змінна частина собівартості одиниці продукції – 0,4 тис. грн., а її ціна – 1,2 тис. грн. Визначити критичний обсяг виробництва виробів, при якому підприємство матиме нульову рентабельність. Якою буде рентабельність, якщо обсяг виробництва цього виробу збільшиться у 4 рази? Для розв'язання задачі

необхідно застосувати графічний метод обчислення беззбитковості виробництва.

Питання для обговорення

1. Чи є управлінська діагностика універсальним методом визначення рівня ефективності функціонування підприємства?
2. Які основні методологічні проблеми проведення управлінської діагностики?
3. Яке місце посідає управлінська діагностика в роботі підприємства?

Запитання для самоперевірки знань

1. Які основні цілі та методи управлінського аналізу?
2. Які основні питання вирішує оцінка рівня конкурентного статусу підприємства?
3. Охарактеризуйте основні підходи до визначення структури управлінського аналізу.
4. У чому полягає управлінська діагностика за системою Маккінсі?

Практичне заняття № 8

Тема: ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Безпека підприємства – це містке, комплексне поняття. У загальному вигляді її можна визначити як відсутність різного роду небезпек і загроз, або наявність можливостей щодо їх попередження, захисту своїх інтересів та недопущення втрат нижче критичної межі.

У процесі антикризового управління за допомогою діагностики визначають: симптоми кризових явищ; стадію й ступінь розвитку кризи; варіанти виходу з кризи і т. д.

Перша стадія кризи – падіння граничної ефективності капіталу, показників ділової активності підприємства, зниження рентабельності й обсягів прибутку, внаслідок чого погіршується фінансовий стан підприємства, скорочуються фінансові можливості розвитку.

Друга стадія кризи – поява збитковості виробництва. Способи розпізнавання кризового стану визначають особливі вимоги до вихідної інформації. Третя стадія – практична відсутність власних коштів у підприємства (значна частина оборотних коштів направляється на погашення збитків і обслуговування кредиторської заборгованості).

Діагностика на цій стадії акцентує особливу увагу на цінності ознак, що характеризують кризу й рівень ризику при прийнятті управлінських рішень для екстреного варіанта знаходження оборотних коштів.

Четверта стадія – стан гострої неплатоспроможності. Немає можливості профінансувати навіть скорочене відтворення і платежі за попередніми зобов'язаннями. Виникає реальна загроза зупинки або припинення виробництва, а потім і банкрутства. У цій ситуації діагностика з використанням коефіцієнтів платоспроможності й забезпеченості власними оборотними коштами дозволяє встановити фінансову неспроможність і можливість нейтралізувати її через процедуру банкрутства.

Всю сукупність факторів виникнення кризової ситуації в діяльності підприємства можна поділити на дві групи: зовнішні, на які воно не в змозі впливати або його вплив обмежений, та внутрішні, що виникають в результаті діяльності самого підприємства.

За можливістю діагностування та прогнозування фактори виникнення кризової ситуації в діяльності підприємства можна розглядати як такі, що діагностуються; прогнозовані та такі, що не піддаються прогнозуванню.

Боротьба підприємства за виживання в кризових умовах вимагає взаємозв'язку організаційних, правових, фінансових і управлінських аспектів.

Забезпечення економічної безпеки припускає виділення, аналіз та оцінювання існуючих загроз для кожної з функціональних складових і

розробку на їх основі системи заходів, що попереджають і протидіють виникненню кризових явищ на підприємстві.

Рівень економічної безпеки підприємства оцінюють на підставі визначеного інтегрального критерію зважуванням і підсумовуванням окремих функціональних критеріїв, що розраховуються шляхом порівняння (зіставлення) величини загрози економічної безпеки та ефективності заходів її запобігання.

Аналіз і оцінювання економічної безпеки підприємства виконують у такий послідовності: виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають економічну безпеку підприємства (щодо кожної з функціональних складових), аналіз і оцінювання ступеня їх впливу; розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових; розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства, розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення економічної безпеки, і оцінювання їх ефективності.

Оцінювання рівня економічної безпеки здійснюється порівнянням розрахункових значень показника з реальними величинами, одержаними раніше стосовно підприємства, а також (коли це можливо) щодо аналогічних суб'єктів господарювання відповідних галузей економіки.

Після розрахунку впливу функціональних складових на зміну сукупного критерію економічної безпеки підприємства здійснюють функціональний аналіз заходів з організації необхідного рівня економічної безпеки підприємства за окремими складовими в такій послідовності.

1. Визначення структури негативних впливів за функціональними складовими економічної безпеки. Розподіл об'єктивних і суб'єктивних негативних впливів.

2. Фіксація вжитих превентивних заходів для запобігання негативним впливам за всіма функціональними складовими економічної безпеки

3. Оцінювання ефективності вжитих заходів з погляду нейтралізації конкретних негативних впливів за кожною складовою економічної безпеки.

4. Визначення причин недостатньої ефективності заходів, ужитих для подолання вже наявних і можливих негативних впливів на економічну безпеку.

5. Виявлення не усунених і очікуваних негативних впливів на рівень економічної безпеки, а також тих, що можуть з'явитися в майбутньому.

6. Опрацювання рекомендацій щодо усунення існуючих негативних впливів на економічну безпеку й запобігання можливій появі нових.

7. Оцінювання вартості кожного з пропонованих заходів щодо усунення негативних впливів на рівень економічної безпеки й визначення відповідальних за реалізацію таких заходів.

Як показники рівня інформаційної безпеки можуть бути використані коефіцієнти:

- *коефіцієнт повноти інформації (K_{ni})* – розраховується як відношення обсягу інформації, що є в розпорядженні особи, яка приймає рішення (ОПР), і обсягу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення;

- *коефіцієнт точності інформації (K_{mi})* – розраховується як відношення обсягу релевантної інформації до загального обсягу наявної в розпорядженні ОПР інформації;

- *коефіцієнт суперечливості інформації (K_{ci})* – розраховується як відношення кількості незалежних свідчень на користь ухвалення рішення до загальної кількості незалежних свідчень у сумарному обсязі релевантної інформації.

Обсяг інформації може бути розрахований у сторінках формату А4, кількості символів тексту, Кбайтах, Мбайтах тощо.

Рівень інформаційної безпеки може бути визначений на основі добутку трьох згаданих коефіцієнтів:

$K_i = K_{ni} * K_{mi} * K_{ci}$. При цьому, якщо:

$K_i \geq 0,7$ – рівень безпеки високий;

$0,3 \leq K_i < 0,7$ – рівень безпеки середній;

$K_i < 0,3$ – рівень безпеки низький.

Складові системи забезпечення економічної безпеки визначаються двома факторами:

- потенційним складом і структурою загроз;
- фінансовими можливостями підприємства.

Постійне посилення дії факторів, що загрожують економічній безпеці підприємства, потребує створення системи моніторингу стану і динаміки розвитку підприємства з метою завчасного попередження небезпек та загроз і вживання необхідних заходів щодо захисту та протидії.

Основні цілі моніторингу повинні бути такими: оцінювання стану та динаміки розвитку виробництва підприємства; виявлення деструктивних тенденцій і процесів розвитку потенціалу виробництва; визначення причин, джерел, характеру, інтенсивності впливу загрозливих факторів на потенціал виробництва; прогнозування наслідків дії загрозливих факторів; системно-аналітичне вивчення сформованої ситуації та тенденцій її розвитку, розробка цільових заходів захисту підприємства від загроз.

При здійсненні моніторингу повинен діяти принцип безперервності спостереження за станом об'єкта моніторингу з урахуванням фактичного стану і тенденцій розвитку його потенціалу, а також загального розвитку економіки, політичної обстановки та дії інших загальносистемних факторів.

Приклад розв'язування практичного завдання. За даними

таблиці 8.1 розрахувати інтегральну оцінку економічної безпеки підприємства та побудувати схему областей економічної безпеки.

Таблиця 8.1 – Вихідні дані для оцінювання економічної безпеки підприємства

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень
Інтелектуальна	3	1
Кадрова	3	2
Технічна	3	3
Правова	3	1
Екологічна	5	4
Інформаційна	3	1
Силова	3	2
Фінансова	5	4
Ринкова	7	4
Інтерфейсна	5	3

Розв'язування

З метою розрахунку інтегральної оцінки економічної безпеки розрахуємо відносні оцінки безпеки підприємства за кожною складовою безпеки.

Відносна оцінка безпеки за відповідною складовою розраховується відношенням фактичного рівня безпеки (n_i) до максимального рівня безпеки (N_i) відповідної складової. Так, наприклад, для інтелектуальної складової економічної безпеки підприємства відносна оцінка безпеки дорівнює:

$$P_i = \frac{n_i}{N_i} = \frac{1}{3} = 0,33.$$

Аналогічні розрахунки проводимо для решти складових безпеки, а результати розрахунків зводимо до таблиці 8.2.

Таблиця 8.2 – Оцінка економічної безпеки підприємства

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень	Відносна оцінка
Інтелектуальна	3	1	0,33
Кадрова	3	2	0,67
Технічна	3	3	1,00
Правова	3	1	0,33
Екологічна	5	4	0,80
Інформаційна	3	1	0,33
Силова	3	2	0,67
Фінансова	5	4	0,80
Ринкова	7	4	0,57
Інтерфейсна	5	3	0,60

Чим ближче значення оцінки до одиниці, тим вищий рівень економічної безпеки. Оцінка нижче 0,5 свідчить про ослаблення економічної безпеки підприємства. Аналіз окремих складових дозволить встановити звідки надходять погрози.

Для наочності результати оцінювання економічної безпеки подамо у вигляді діаграми (рис. 8.1), де радіус-вектори характеризують рівні складової економічної безпеки.

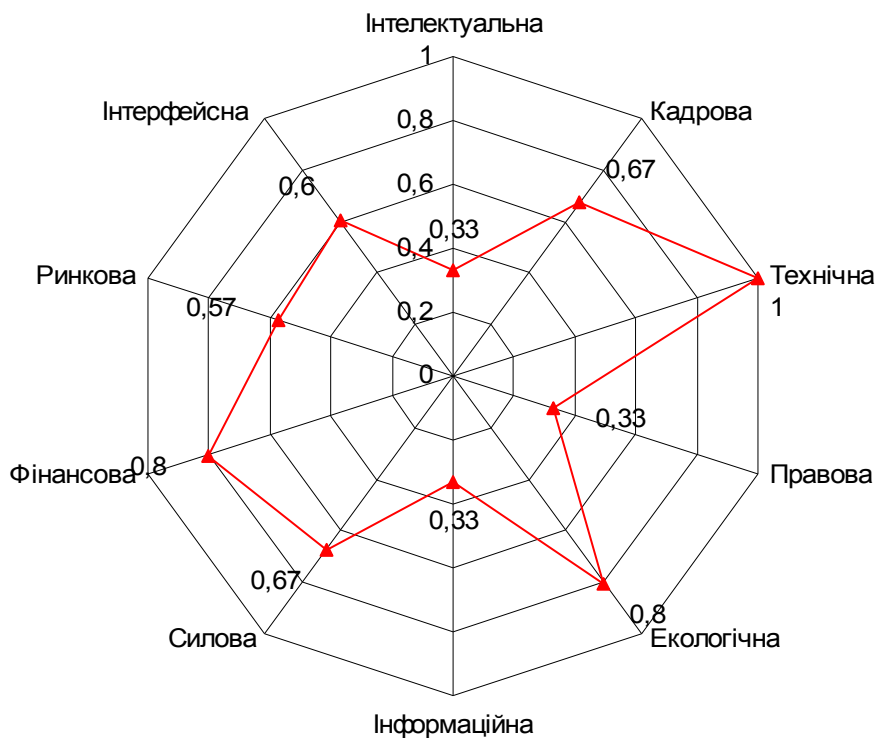


Рисунок 8.1 – Схема областей економічної безпеки підприємства

Завдання для розв'язування

Завдання 1

Показником економічної безпеки підприємства є ймовірність його банкрутства, яка описується за такою моделлю: $S_1 = -0,387 + K_p \times (-1,0736) + K_z \cdot 0,0579$, де K_p – показник поточної ліквідності, K_z – показник питомої ваги позикових засобів у пасивах підприємства. За даними звітності підприємства оцінити його економічну безпеку за три роки, зробити відповідні висновки та зобразити графічно.

Завдання 2

За даними, наведеними у таблиці 8.3, побудувати схему економічної безпеки. Підготувати аналітичну записку раді директорів підприємства щодо ризиків підприємства.

Таблиця 8.3 – Вихідні дані для оцінювання економічної безпеки підприємства

Назва складової безпеки	Максимальний рівень	Фактичний рівень
Інтелектуальна	3	2
Кадрова	3	3
Технічна	3	2
Правова	3	3
Екологічна	5	1
Інформаційна	3	2
Силова	3	1
Фінансова	5	2
Ринкова	7	4
Інтерфейсна	5	2

Завдання 3

Показником економічної безпеки підприємства є ймовірність його банкрутства, яка описується за моделлю: $Z=1,2X_1+1,4X_2+3,3X_3+0,4X_4+X_5$, де X_1 – оборотний капітал, X_2 – нерозподілений прибуток, X_3 – операційний прибуток, X_4 – ринкова вартість акцій (заборгованість), X_5 – сума активів. За даними звітності підприємства оцінити його економічну безпеку за три роки, зробити відповідні висновки та зобразити графічно.

Завдання 4

Показником економічної безпеки підприємства є ймовірність його банкрутства, яка описується за моделлю Ліса: $Z=0,063X_1+0,092X_2+0,0577X_3+0,001X_4$, де X_1 – оборотний капітал, X_2 – прибуток від реалізації, X_3 – нерозподілений прибуток, X_4 – власний капітал. За даними звітності підприємства оцінити його економічну безпеку за три роки, зробити відповідні висновки та зобразити графічно.

Завдання 5

Обчислити коефіцієнт безпеки операційної діяльності підприємства на основі наведених нижче показників:

- 1) постійні витрати підприємства протягом року – 230000 грн.
- 2) змінні витрати на весь обсяг продукції протягом року – 500000 грн.
- 3) ціна одиниці продукції – 250 грн./од.
- 4) виручка від реалізації продукції протягом року – 820500 грн.

Завдання 6

Використовуючи показник Вівера, провести діагностику загрози банкрутства підприємства протягом трьох років. Вихідні дані наведені в таблиці 8.4. Порогові значення коефіцієнта Вівера – 0,2.

Таблиця 8.4 – Показники діяльності підприємства

Показники	2004 р.	2005 р.	2006 р.
1. Чистий прибуток, тис. грн.	4400	2180	3350
2. Амортизація, тис. грн.	890	1130	1190
3. Короткострокові боргові зобов'язання, тис. грн.	3350	3420	3315
4. Довгострокові боргові зобов'язання, тис. грн.	220	320	220

Завдання 7

Обчислити коефіцієнт ефективності підприємництва, використовуючи ці дані:

- 1) активи підприємства – 28800 тис. грн.
- 2) первісна вартість основних засобів виробництва – 23500 тис. грн.
- 3) коефіцієнт зносу основних засобів виробництва – 60%.

Оцінити ефективність підприємства, виходячи з того, що порогове значення коефіцієнта – 0,5.

Завдання 8

Фірма запланувала на звітний період підвищення рентабельності активів до 22%. Фактично рентабельність досягла 25%. Розрахувати коефіцієнт дієвості фірми й перевищення ним порогового значення (1,0).

Завдання 9

Визначити рівень економічної безпеки підприємства, якщо для аналізу аналітику надали 100% інформації, рівень точності та суперечливості інформації відповідно дорівнює – 0,8 та 0,12. Зробити відповідні висновки.

Завдання 10

Рівень безпеки підприємства становить 0,27. Зробити висновок про стан економічної безпеки даного підприємства, а також запропонувати ряд заходів із підвищення рівня його економічної безпеки. Відомо, що підприємство належить до сфери великого бізнесу. Галузь діяльності – випуск продовольчих товарів.

Питання для обговорення

1. Які основні передумови виникнення інтеграційної теорії підприємства?
2. Чи існує різниця між «кризовим станом» функціонування організації та «станом кризи»?
3. Чи можна сформулювати універсальний показник розмежування безпечного стану функціонування підприємства і кризового?
4. Чи можлива довгострокова економічна безпека підприємства?

Запитання для самоперевірки знань

1. Які основні методологічні підходи до діагностики економічної безпеки підприємства?
2. Які основні методологічні підходи до визначення станів функціонування підприємства?
3. У чому сутність, недоліки та переваги існуючих однокритеріальних показників прогнозування неплатоспроможності підприємства?
4. Охарактеризуйте основні показники рівня економічної безпеки підприємства.

Практичне заняття № 9

Тема: ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Організаційна культура визначається як система прийнятих на підприємстві цінностей, переконань і норм, сформованих з часом під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів, засвоєних або розроблених деякою групою, що виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам як правильний образ сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем. Вона охоплює як управлінські функції, так і характеристики підприємства. Організаційна культура містить такі компоненти:

- світогляд, що направляє дії робітників підприємства відносно інших співробітників, клієнтів або конкурентів;
- культурні цінності, що домінують на підприємстві, такі як «якість продукції» або «оцінюване лідерство», символи і міфологія;
- характеристики поведінки при взаємодії людей, такі як ритуали і церемонії, а також мова, використовувана при спілкуванні;
- норми, прийняті на підприємстві, зокрема так звані «правила гри», які необхідно засвоїти будь-кому, хто стає працівником підприємства;
- психологічний клімат на підприємстві, з яким стикається людина при взаємодії з її співробітниками.

Організаційна культура проявляється в: моделі виконання робіт, моделі ділової взаємодії і моделі міжособистісного спілкування. Кожна з моделей характеризується низкою елементів.

1. Елементи моделі виконання роботи відбивають змістовні аспекти управління та виконання: яким чином приймаються стратегічні, тактичні й оперативні рішення на підприємстві? Чи є всередині підприємства угруповання з різними цілями? Яка адміністративна структура підприємства?

Яким чином цілі й завдання кожного рівня доводяться до виконавців? Як організована функціональна взаємодія на підприємстві? Який ступінь свободи й ініціативи виконавців на різних рівнях, наскільки вони беруть на себе відповідальність? Як здійснюється контроль за досягненням цілей і виконанням завдань та їх оцінювання? Які вимоги до якості та ефективності праці, як оцінюються та компенсуються витрати співробітників? На підставі яких даних проводяться зміни в системі управління підприємством? Як часто відбуваються нововведення, удосконалюються технології, впроваджується нова техніка?

2. Елементи моделі ділової взаємодії визначають, в якій формі здійснюється ділова комунікація між співробітниками, як здійснюється передача інформації? У якому вигляді передається інформація? Як

проводяться наради? Як робляться доповіді й повідомлення? Як відбуваються обговорення?

3. Елементи, що визначають моделі міжособистісного спілкування: Чи склалися на підприємстві групи з подібними захопленнями? Наскільки співробітники цікавляться особистим життям інших і розповідають про свої успіхи, проблеми, захоплення? З чого починається робочий день? Як прийнято проводити перерви? Як прийнято проводити час поза роботою?

Описати культуру підприємства можна за такими складовими:

1. Організаційні механізми (процедури, правила, інструкції) – через критерії і процедури відбору; систему мотивації; структуру повноважень, стандарти роботи; навчання і розвиток персоналу; формалізацію відносин; механізм прийняття рішень; структуру комунікацій; чіткість у розподілі функцій;

2. Персонал як носій організаційної культури через цінності, характер взаємин; ставлення до організації; ставлення до роботи; кваліфікацію; якість роботи тощо.

Корпоративна культура, орієнтована на ролі. У центрі уваги – процедури і правила. Особливо виділяються ієрархія і статус. Працівники просуваються по службі чітко визначеними кар'єрними шляхами. Цінності – стабільність, респектабельність, компетентність. Організація не може швидко адаптуватися до змін, їй бракує гнучкості.

Корпоративна культура, орієнтована на завдання. У центрі уваги – гнучкість, швидкість, здатність діяти в нових ситуаціях й адаптуватися до них. Структурні функції й дії організації оцінюються залежно від внеску в надзавдання. Влада вважається законною, якщо вона заснована на відповідних знаннях і компетенції. Кар'єра працівника залежить від здатності справлятися з більш складними змінами й завданнями.

Корпоративна культура, орієнтована на людину. Сама організація – це засіб для виконання бажання її членів. У центрі уваги – уміння і потенціал окремих працівників. Кар'єра працівника залежить від якості його роботи й досягнень.

Корпоративна культура з орієнтацією на владу (силу). У центрі уваги – зростання організації, намагання стримувати навколишнє оточення, угамування опору. Керівники докладають усі зусилля, щоб установити абсолютний контроль над підлеглими. Працівники борються за стратегічні посади, кар'єра складається відповідно до їх положення.

Організації з культурою, орієнтованою на владу, зображені у вигляді павутини. У них існує тільки один центр влади. Результати є головними критеріями успіху. Гарний співробітник цієї організації старанно працює, додержується всіх вказівок і робить тільки свою роботу відповідно до інтересів людини в центрі влади.

Організації з рольовою культурою зображені у вигляді грецького храму. Міць такої організації полягає в колонах – функціонуючих відділах,

що координуються верхівкою грецького храму. Домінують логіка й раціональність. Підтримка справ і поліпшення системи мають більше значення, ніж гнучкість і спритність. Спеціалізація завдань, опис роботи, процедури відіграють величезну роль.

Організації з культурою, орієнтованою на завдання, зображені у вигляді гри. Співробітники організацій такого типу прагматичні й готові пристосовуватися до вимог роботи. Для того, щоб поліпшити якість роботи, вони об'єднуються в групи. Це – культура груп експертів. Організації, орієнтовані на індивідуальну культуру, зображені у вигляді протоплазми. Основна проблема – невизнання влади організації. В організаціях з такою культурою структури й технологічні операції зведені до мінімуму.

Модель AGIL (adaptation (адаптація); goal-seeking (досягнення цілей); integration (інтеграція); legacy (легітимність), розроблена Т. Парсоном, виходить з того, що цінності організаційної культури є найбільш важливими інструментами реалізації функцій цієї моделі, й оцінює зв'язок між культурою та результатами діяльності підприємства.

По-перше, адаптивна культура здатна бути каталізатором змін. Цінності, підтримувані адаптивною культурою: довіра, схильність до ризику, підприємництво, креативність, інновації і т. д. По-друге, культура повинна бути адекватною поставленим цілям, допомагати реалізувати обрану стратегію, досягати поставлених цілей. По-третє, організація повинна мати здатність розвивати й підтримувати систему визначених внутрішніх взаємин між своїми членами. По-четверте, культуру повинні підтримувати більшість співробітників, а діяльність організації повинна бути законною і визнаною суспільством.

Г. Хофстед розробив модель, яка порівнює культури різних країн за нижченаведеними чотирма параметрами.

1. Індивідуалізм/колегіальність (IND). Індивідуалізм припускає, що людина діє, виходячи зі своїх власних інтересів, а також інтересів найближчих їй людей. Організація піклується про задоволення запитів співробітника, вимагаючи від нього, у свою чергу, повного та безумовного підпорядкування.

2. Зона влади (Power Distance, PDI). Сфера поширення влади як елемента культури визначається простором, у межах якого навіть найменш наділений владою співробітник в організації усвідомлює нерівноправність у розподілі влади. В середині підприємства цей критерій охоплює виплати, право власності, атрибути посади.

3. Зменшення (усунення) невизначеності (Uncertainty Avoidance, UIA). Суспільні правила, розпорядження, норми поведінки покликані допомогти членам організації й суспільства зменшити невпевненість та невизначеність. Проте культура, позбавлена сприйняття невизначеності, відрізняється активністю, агресивністю та нетерпимістю.

4. Мужність/жіночість (MAS). Індекс мужності демонструє те, наскільки організація віддає перевагу чоловічим цінностям (самоствердження, успішність, матеріальний успіх, конкуренція, честолюбство) у порівнянні з жіночими (професійна безпека, підтримка соціальних контактів, якість життя).

Кожна організація повинна розробити й прийняти свій кодекс організаційної культури, де варто відбити характерне для неї вставлення до законності, якості продукції, фінансів, виробничих зобов'язань, розподілу ділової інформації, персоналу і т. д. Крім цього, модель необхідно періодично аналізувати в зв'язку з успіхами чи невдачами й перебудовувати відповідно до мінливих вимог до роботи конкретної організації.

Завдання для розв'язування

Завдання 1

Дослідження соціально-психологічного клімату в колективі. Зробити висновки щодо соціально-психологічного клімату в колективі (навчальній групі) на підставі аналізу показаних у таблиці 9.1 ситуацій.

Таблиця 9.1. – Ситуаційні завдання

Ситуація	Ні	Скоріше ні	Скоріше так	Так
У разі зривів, невдач, порушень в моїй фірмі завжди йде активний пошук винних				
Значна кількість співробітників намагаються убезпечити себе доповідними записками та іншими паперами				
Доступ до інформації залежить від займаного положення робітника (в очах керівництва), а не від його функцій				
Немає ясності, які цілі ставить перед собою фірма, група. Цілі невідомі багатьом				
Якщо припущена помилка, про це першим дізнається не винний робітник, а його керівник або колеги				
Панує «егоїзм групи»				
Співробітники рідко вважають, що прийняті рішення стосуються їх. Скоріше вони сприймають ці рішення не як свої, а як «Що, начальники не знають, куди це все веде?»				
Спокійно та планомірно зайнятися роботою вдається після робочого дня. До цього завжди є щось більш важливе				
Більшість керівників не будують управління на колегіальній основі. Прямо або непрямо вони дають зрозуміти, що віддають перевагу «ясній» системі: «наказ-виконання»				

Продовження таблиці 9.1

Коли мова йде про керівників, звичайно кажуть «Вони там, нагорі»				
Конфлікти частіше виникають з дрібниць				
Наради тривають вкрай довго та часто завершуються безрезультатно				
Наскільки добре робітник справляється зі своїми обов'язками, він дізнається вкрай рідко. Він навіть не знає, за якими критеріями оцінюється його праця				
Важко та майже безперспективно висувати нові ідеї та пропозиції щодо вдосконалення виробничих процесів				
Ентузіазм у роботі — рідкість				
У загальному вигляді співробітники поділяються на два види: «старики» (люди першого призову), «піонери» та «новаки»				
Багато співробітників «окопуються», зайняті підстрахуванням «на всі випадки життя», використовуючи для цього свої посади та виявляючи пильність стосовно своїх прав				
Коли оцінюється робота, то найчастіше це відбувається на підставі емоцій та поверхових спостережень				
Багатьох співробітників мучить думка навіщо вони так довго вчилися тому, що не дають застосувати. Вони відчують, що не можуть показати, на що вони здатні				
Співробітники не завжди усвідомлюють, що втрати часу та недобросовісна робота загрожують інтересам фірми та їх власним				
Робітники здебільшого не бажають колективного управління. Вони не хочуть знати, куди йде фірма, бажають робити те, що їм укажуть, та не хвилюються, якщо ці вказівки виявились хибними				

Завдання 2

Дослідження психологічної атмосфери в навчальній групі. Заповнити таблицю 9.2 та зробити висновки щодо психологічної атмосфери в навчальній групі (відповідь за кожним з 10 пунктів шкали оцінюється зліва направо у межах від 1 до 8 балів).

Таблиця 9.2 – Дослідження психологічної атмосфери в групі

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Дружелюбність									Ворожість
2. Згода									Незгода
3. Задоволеність									Незадоволеність
4. Продуктивність									Непродуктивність
5. Тепло									Холодність
6. Співробітництво									Неузгодженість
7. Взаємодопоміжність									Недоброзичливість
8. Захопленість									Байдужість
9. Цікавість									Нудьга
10. Успішність									Безуспішність

Питання для обговорення

1. Чи може підприємство «бути культурним» в умовах перехідного періоду до ринкових умов господарювання?
2. Які основні ознаки «культурно-гармонійної» вітчизняної організації?
3. Чи доцільне використання культурологічного підходу до діагностування вітчизняних підприємств?

Запитання для самоперевірки знань

1. Які вихідні принципи та особливості психологічного й культурологічного підходів в управлінні?
2. Які основні ознаки культурної корпорації?
3. Які функції на рівні корпорації виконує економічна культура?
4. Які методи, прийоми та способи використовують при проведенні культурологічної діагностики?
5. Які основні особливості проведення культурологічної діагностики?

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Активи – ресурси, контрольовані підприємством, використання яких забезпечуватиме певні економічні вигоди в майбутньому.

Банкрутство – підтверджена документально неспроможність суб'єкта господарювання оплатити свої зобов'язання та фінансувати поточну основну діяльність за дефіцитом коштів.

Бухгалтерська звітність – це звітність, що складається на підставі даних бухгалтерського обліку для задоволення потреб певних користувачів.

Виробничий потенціал підприємства – відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого виробничого результату при найбільш ефективному використанні: інтелектуального капіталу підприємства для пошуку передових форм організації виробництва; наявної техніки з метою одержання найбільш високого рівня технологій; матеріальних ресурсів для забезпечення максимальної економії й оборотності.

Виробничі запаси – вартість запасів сировини, основних і допоміжних матеріалів, палива, покупних напівфабрикатів і комплектувальних виробів, запасних частин, тари, будівельних та інших матеріалів, призначених для використання в ході нормального операційного циклу.

Відновна вартість – вартість відтворення фондів за сучасних умов господарювання (вартість основних фондів за сучасними цінами).

Господарська операція – дія або подія, яка спричиняє зміни в структурі активів і зобов'язань у власному капіталі підприємства.

Готова продукція – складські запаси готових виробів, які пройшли випробування, приймання, укомплектовані згідно з умовами договорів із замовниками, відповідають технічним умовам і стандартам. Продукцію, яка не відповідає цим вимогам (крім браку), та роботи, які не прийняті замовником, відносять до складу незавершеного виробництва.

Діагностика фінансово-господарського стану – в рамках стратегічної діагностики містить у собі, насамперед, аналіз стратегічної позиції підприємства на ринку. Для цього застосовують спеціальні методи, найпоширеніші з яких – SWOT-аналіз, матриця Маккінсі, конкурентний аналіз.

Еквіваленти грошових коштів – короткострокові високоліквідні фінансові інвестиції з незначним ризиком зміни вартості, які вільно конвертуються в певні суми грошей.

Економічна безпека – такий стан соціально-технічної системи підприємства, котрий дає змогу уникнути зовнішніх загроз і протистояти внутрішнім чинникам дезорганізації за допомогою наявних ресурсів,

підприємницьких здібностей менеджерів, а також структурної організації та зв'язків менеджменту.

Етіологічна діагностика – система аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства, що побудована за принципом «від причини до симптому», тобто за принципом зосередження основної уваги дослідника на встановленні причинно-наслідкових зв'язків між подіями внутрішнього та зовнішнього середовищ господарювання, і дає змогу передбачати розвиток позитивних чи, навпаки, деструктивних процесів на підприємстві.

Залишкова вартість – це реальна вартість основних фондів (та частина первісної вартості, яку ще не перенесено на вартість продукції).

Зобов'язання – заборгованість підприємства, яка виникла внаслідок минулих подій і погашення якої, як очікується, призведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють у собі економічні вигоди.

Кількісна діагностика – виходить із необхідності визначення кількісних характеристик техніко-економічного стану підприємства.

Конкурентоспроможність товару (продукції, виробу) – більш високе в порівнянні з товарами-замінниками співвідношення сукупності якісних характеристик товару й витрат на його придбання й споживання при їхній відповідності вимогам ринку або його певного сегмента.

Конкуренція – процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для того, щоб перемогти або досягти інших цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб в рамках законодавства або в природних умовах.

Ліквідаційна вартість – вартість основних фондів на момент вибуття (у момент їх реалізації).

Ліквідність балансу – це рівень покриття зобов'язань підприємства такими активами, строк перетворення яких на кошти відповідає строковій погашення зобов'язань.

Облікова політика – це сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для складання та подання фінансової звітності.

Оперативна діагностика – служить базою для прийняття поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відслідковує й оцінює ключові сфери діяльності підприємства.

Операційний цикл – проміжок часу між придбанням запасів для здійснення діяльності та отриманням коштів від реалізації виробленої з них продукції (товарів) і послуг.

Первісна (балансова) вартість – фактична вартість фондів на момент їх уведення в дію чи придбання.

Платоспроможність – це здатність підприємства погасити борги в разі одночасного подання вимог про погашення боргів усіма кредиторами підприємства. Платоспроможним вважають підприємство, яке має достатні

кошти для оплати всіх короткострокових зобов'язань і одночасного безперебійного здійснення процесу виробництва.

Повна вартість – вартість основних фондів у новому, неспрацьованому стані.

Поточні зобов'язання – зобов'язання, які будуть погашені протягом операційного циклу підприємства або мають бути погашені протягом дванадцяти місяців, починаючи з дати балансу.

Резервний капітал – сума резервів, створених відповідно до чинного законодавства чи установчих документів за рахунок нерозподіленого прибутку підприємства.

Результативний показник – такий, що є об'єктом аналізу за побудови факторних моделей етіологічної діагностики.

Рентабельність – це сума прибутку, що припадає на одиницю виручки, собівартості, активів тощо.

Рентабельність капіталу – відображає ефективність використання підприємством власного капіталу (сукупного) з метою отримання прибутку.

Рентабельність продажу – показує не тільки ефективність використання капіталу на підприємстві, а й результативність маркетингової діяльності.

Симптоматична діагностика – це система аналізу, що передовсім фіксує позитивні чи негативні вияви різноманітних чинників, а потім досліджує їхні причинно-наслідкові зв'язки. Основна увага приділяється достовірності та повноті фіксації змін внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто система працює за принципом «від симптому до причини».

Система діагностики – єдність концепції, підходів, принципів, механізмів, технологій та конкретних алгоритмів постійного відстежування цільових точок соціально-економічної системи підприємства.

Статутний капітал – зафіксована в установчих документах загальна вартість активів, які є внеском власників (учасників) до капіталу підприємства.

Стратегічна діагностика – допомагає оцінити ефективність стратегії підприємства, зрозуміти стратегічну позицію підприємства в кожному з напрямків його діяльності, оцінити сильні й слабкі сигнали, що надходять із внутрішнього й зовнішнього середовищ.

Факторний показник – такий, що характеризує об'єкт аналізу. У цілому поняття «фактор» походить від латинського «factor», що означає «виконавець», тобто причина, рушійна сила певного процесу.

Фінансова звітність – це бухгалтерська звітність, що містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів за звітний період.

Фінансовий механізм – сукупність засобів, методів організації фінансових взаємозв'язків на підприємстві.

Фінансово-господарська діяльність в ринковій економіці – це діяльність, спрямована на раціональне використання з максимальним ефектом власних і залучених фінансових ресурсів (найпростішим виявом такого ефекту є рівень прибутковості).

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства – комплексне вивчення їх функціонування для об'єктивного оцінювання досягнутих фінансових результатів і виявлення напрямків подальшого підвищення прибутковості (рентабельності) з одночасним забезпеченням достатнього рівня ліквідності.

Фондовіддача – розраховується як відношення товарної продукції, прибутку, виручки від реалізації (без податку на додану вартість та акцизного збору) до середньорічної вартості основних фондів.

Якісна діагностика – заснована на якісних порівняльних оцінках, характеристиках техніко-економічного стану підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афанасьєв М. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник / Афанасьєв М. В., Білоконенко Г. В. – Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 295 с.
2. Новые технологии электронного бизнеса и безопасности / [Бабенко Л. К., Быков В. А., Макаревич О. Б., Спиридов О. Б.]. – М. : Радио и связь, 2001. – 376 с.
3. Берднтова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие. / Берднтова Т. Б. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 215 с.
4. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз. Практикум : навч. посібник для студентів вузів / Бутинець Ф. Ф., Мних Є. В., Олійник О. В. – Житомир : ЖІТІ, 2000. – 416 с.
5. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К. : КНЕУ, 2000. – 292 с.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник. / Герасимчук В. Г. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
7. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ : Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
8. Горбачук Ю. А. Економічна діагностика : інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення / Ю. А. Горбачук, Н. Б. Кушнір. – Рівне : НУВГП, 2007. – 176 с.
9. Глазов М. М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник для студентов ВУЗов / Глазов М. М. – СПб. : Андреевский изд. дом, 2006. – 448 с.
10. Глухарєв С. М. Методичні вказівки до виконання практичних і самостійних робіт з курсу «Економічна діагностика» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 8.050107 – «Економіка підприємства».) / Глухарєв С. М. – Харків : ХНАМГ, 2008 – 30 с.
11. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации / Грунин О. А. – СПб. : Питер, 2002, – 160 с.
12. Євдокимова Н. М. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Н. М. Євдокимова, А. В. Кірієнко. – К. : КНЕУ, 2003. – 110 с.
13. Забродский В. А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Харьков : Бизнес-Информ, 2000. – 108 с.
14. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика,

стратегія / [Іванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А., Абрамова О. С.]. – Харків : Изд. ХНЕУ, 2004. – 256 с.

15. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуру ; [пер. с англ.] / Камерон К., Куинн Р. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.

16. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / Ковалев В. В. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 560 с.

17. Кожанова Є. П. Економічний аналіз : навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Кожанова Є. П., Отенко І. П. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 208 с.

18. Економічна діагностика. Практикум / [Костенко Т. Д., Герасимов А. А., Рижиков В. С. та ін.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 186 с.

19. Економічна діагностика : навч. посіб. для студ. ВНЗ / [Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Майорова Н. І., Швид В. В.]. – Львів : «Новий Світ –2000», 2007. – 449 с.

20. Малин А. С. Исследование систем управления / А. С. Малин, В. И. Мухин. – М. : ГУ ВШЭ, 2002. – 400 с.

21. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : Підручник. / Мізюк Б. М. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.

22. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ "УБПК "ЕксОб", 2002. – 560 с.

23. Портер М. Конкуренція : учеб. пособие. / Портер М. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

24. Тарасенко Т. В. Економічний аналіз : навчальний посібник / Тарасенко Т. В. – Львів : «Новий Світ – 2000», 2004. – 344 с.

25. Тренев Н. Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление : учебное пособие для вузов. / Тренев Н. Н. – М. : Изд. "ПРИОР", 2002. – 240 с.

26. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебн. пособие / Фатхутдинов Р. А. – М. : Изд. «Эксмо», 2004. – 544 с.

27. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2002. – 192 с.

28. Швиданенко Г. О. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посібник / Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана» / Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко. – К. : КНЕУ, 2008. – 344 с.

ДОДАТОК А
Типова фінансова звітність підприємства

Баланс станом на 2008 рік

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	93	410
- первісна вартість	011	331	566
- накопичена амортизація	012	(238)	(136)
Незавершене будівництво	020	10 632	7 011
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	246 725	256 913
- первісна вартість	031	539 737	566 266
- знос	032	(293 012)	(309 353)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	80	80
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	839	830
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055		
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056		
Знос інвестиційної нерухомості	057	()	()
Відстрочені податкові активи	060	36	764
Гудвіл	065		
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075		
Усього за розділом I	080	258 405	266 028
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	13 252	14 088
Поточні біологічні активи	110	6	6
Незавершене виробництво	120	4	2
Готова продукція	130	11	5
Товари	140	25	35
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	113 816	108 189
- первісна вартість	161	113 816	108 189
- резерв сумнівних боргів	162	(0)	(0)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			

- за бюджетом	170	483	362
- за виданими авансами	180	0	0
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	594	581
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	2 624	3 464
- у т. ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	25 967	29 043
Усього за розділом II	260	156 782	155 775
III. Витрати майбутніх періодів	270	125	79
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280	415 312	421 882
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	30 974	30 974
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	188 274	193 641
Резервний капітал	340	0	189
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	-216 899	-217 424
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Накопичена курсова різниця	375		
Усього за розділом I	380	2 349	7 380
Частка меншості	385		
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	0	0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	1	0
Усього за розділом III	480	1	0
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	6 000	3 000
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	392 915	391 552
Поточні зобов'язання за розрахунками:			

- з одержаних авансів	540	5 176	9 493
- з бюджетом	550	4 979	5 070
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	867	1 174
- з оплати праці	580	2 780	3 877
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утриманими для продажу	605		
Інші поточні зобов'язання	610	245	336
Усього за розділом IV	620	412 962	414 502
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	415 312	421 882

Звіт про фінансові результати
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Форма №2

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	593 004	492 307
Податок на додану вартість	015	98 816	82 027
Акцизний збір	020	(0)	(0)
	025	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	030	(0)	(0)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	494 188	410 280
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(443 712)	(370 351)
Валовий прибуток:			
- прибуток	050	50 476	39 929
- збиток	055	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	12 559	8 652
У т. ч. дохід від первісного використання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних унаслідок сільськогосподарської діяльності	061		
Адміністративні витрати	070	(33 720)	(19 990)
Витрати на збут	080	(0)	(0)
Інші операційні витрати	090	(21 915)	(18 719)
У т. ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних внаслідок сільськогосподарської діяльності	091	()	()
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	7 400	9 872
- збиток	105	(0)	(0)
Дохід від участі у капіталі	110	0	0

Інші фінансові доходи	120	0	0
Інші доходи	130	10 357	1 908
Фінансові витрати	140	(853)	(844)
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)
Інші витрати	160	(4 979)	(1 704)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	11 925	9 232
- збиток	175	(0)	(0)
У т. ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття внаслідок припинення діяльності	176		
У т. ч. збиток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття внаслідок припинення діяльності	177	()	()
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(7 271)	(5 449)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	4 654	3 783
- збиток	195	(0)	(0)
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	(0)	(0)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)
Частка меншості	215		
Чистий:			
- прибуток	220	4 654	3 783
- збиток	225	(0)	(0)
Забезпечення матеріального заохочення	226		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	20 855	22 279
Витрати на оплату праці	240	79 782	63 270
Відрахування на соціальні заходи	250	29 120	23 220
Амортизація	260	21 014	16 696
Інші операційні витрати	270	38 062	18 429
Разом	280	188 833	143 894

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	300	3 097 366	3 097 366
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	3 097 366	3 097 366
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320	1,5	1,22
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330	1,5	1,22
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0

Навчальне видання

Адлер Оксана Олександрівна

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА

Практикум

Редактор В. Дружиніна

Оригінал-макет підготовлено О. Адлер

Підписано до друку.....
Формат 29,7×42¼. Папір офсетний
Гарнітура Times New Roman.
Друк ізографічний. Ум. друк. арк.
Наклад прим. Зам. № 2012 –

Вінницький національний технічний університет,
навчально-методичний відділ ВНТУ.
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95.
ВНТУ, к. 2201.
Тел. (0432) 59-87-36.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07. 2009 р.

Віддруковано у Вінницькому національному технічному університеті
в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі.
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95.
ВНТУ, ГНК, к. 114.
Тел. (0432) 59-87-38.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07. 2009 р.